

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN MUTU
BERWAWASAN KEUNGGLAN DI MADRASAH ALIYAH
NEGERI 2 MODEL MEDAN**

DISERTASI

**Oleh
MUSTAPID
NIM: 4002183099**

**Program Studi
PENDIDIKAN ISLAM**



**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PERSETUJUAN

Disertasi berjudul:

MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU BERWAWASAN KEUNGGULAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 MODEL MEDAN

Oleh

MUSTAPID

NIM. 4002183099

Dapat disetujui dan disahkan untuk dipromosikan dalam Sidang Terbuka (Promosi)
Disertasi Program Doktor (S3) serta memperoleh gelar Doktor (Dr.) Program Studi
Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

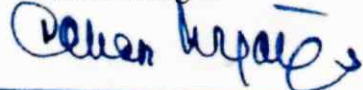
Medan, September 2021

Pembimbing I



(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)
NIP. 19620716199003 1 004
NIDN. 2016076202

Pembimbing II



(Dr. Candra Wijaya, M.Pd)
NIP. 19740407200701 1 037
NIDN. 2007047401

PENGESAHAN

Disertasi berjudul "Manajemen Strategi Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan" an. Mustapid NIM. 4002183099 Program Studi Pendidikan Islam telah diuji dalam Sidang Tertutup Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 15 September 2021.

Disertasi ini telah diperbaiki sesuai masukan dari penguji dan telah memenuhi syarat diajukan pada Sidang Terbuka (Promosi) untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Medan, September 2021
Panitia Sidang Tertutup
Pascasarjana UIN-SU Medan

Ketua

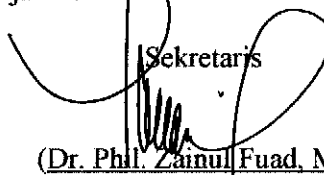


(Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA)

NIP. 196208141992031003

NIDN. 2014086201

Sekretaris



(Dr. Phil. Zainul Fuad, MA)

NIP. 196704231994031004

NIDN. 2023046703

Anggota

Penguji I



(Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd)

NIP. 196207161990031 004

NIDN. 2016076202

Penguji II

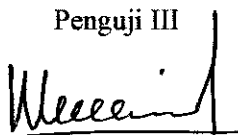


(Dr. Candra Wijaya, M.Pd)

NIP. 19740407200701 1 037

NIDN. 2007047401

Penguji III



(Prof. Dr. Wahyudin Nur Nasution, M.Ag)

NIP. 19700427 199503 1 002

NIDN. 2016076202

Penguji IV



(Dr. Makmur Syukri, M.Pd)

NIP. 19680608 1994031 009

NIDN. 2008066803

Penguji V



(Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd)

NIP. 19550307 198403 1 001

NIDN. 0007035502

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana UIN SU Medan,



Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA

NIP. 19620814 199203 1 003

NIDN. 2014086201

ABSTRAK



MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN MUTU BERWAWASAN KEUNGGULAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 MODEL MEDAN

MUSTAPID

NIM : 4002183099
Prodi : Pendidikan Islam
Tempat/ Tgl Lahir : Subang/ 15 Mei 1970
Nama Ayah : Mahmud
Nama Ibu : Mutimah
No. Alumni :
IPK :
Yudisium :
Pembimbing : 1. Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd
2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

Penelitian ini bertujuan mengungkap dan menganalisis Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Evaluasi Rencana strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif karena penelitian ini bertujuan mendapatkan gambaran data yang berasal dari pengumpulan data oleh peneliti tentang Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Teknik-teknik pengumpulan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumen sedangkan untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility, tranferability, dependability dan confirmability*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1). Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan secara musyawarah dan kerjasama dalam rangka merumuskan visi dan misi madrasah, analisis lingkungan internal dan eksternal terhadap sumber daya yang dimiliki madrasah baik geografis, sosio kultural maupun ekonomi, analisa pemilihan strategi dan kunci keberhasilan secara tepat, serta pemilihan strategi; 2). Pengorganisasian Rencana Strategik Dalam

Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui pembentukan tim kerja, penetapan surat keputusan penyelenggaraan kepala madrasah serta pelibatan dan pemberdayaan guru maupun pegawai yang dianggap memiliki kemampuan mewujudkan rencana strategi; 3). Pelaksanaan Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan melalui program-program peningkatan mutu pendidikan dan mengambil kebijakan berupa melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu, menciptakan kultur atau budaya madrasah, melakukan perubahan organisasi dan mempertahankan hubungan yang baik dengan *stakeholders* baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat; dan 4). Evaluasi Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui tahapan dan langkah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan, mengukur kinerja individu dan lembaga madrasah, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan mengambil langkah perbaikan.

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Mutu dan Berwawasan Unggul.

ABSTRACT



STRATEGIC MANAGEMENT IN QUALITY IMPROVEMENT WITH ADVANTAGE INSIGHTS IN MADRASAH ALIYAH NEGERI 2 MODEL MEDAN

MUSTAPID

NIM : 4002183099
Major : Islamic Education
Place and date of birth : Subang/ 15 Mei 1970
The name father : Mahmud
The name mother : Mutimah
Number Alumni :
IPK :
Yudicium :
Supervisor : 1. Prof. Dr. Syafaruddin Siahaan, M.Pd
2. Dr. Candra Wijaya, M.Pd

This study aims to reveal and analyze the Planning, Organizing, Implementation and Evaluation of strategic plans in improving the quality with an insight into excellence in Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

This study uses a qualitative approach with a descriptive method because this study aims to get a picture of the data that comes from data collection by researchers about Strategic Management in Quality Improvement with an Insight of Excellence in Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan Model. The collection techniques used were interviews, observation and document studies, while to strengthen the validity of the findings and the authenticity of the research, the researchers referred to the use of data validity standards suggested by Lincoln & Guba, which consist of credibility, transferability, dependability and confirmability.

The results of this study indicate that: 1) Strategic Planning for Quality Improvement with an Insight of Excellence in Madrasah Aliyah Negeri 2 The Medan Model is carried out by deliberation and cooperation in order to formulate the madrasa vision and mission, analysis of the internal and external environment of the resources owned by the madrasa, both geographically, socio-culturally and economically, selection analysis strategies and keys to success appropriately, as well as strategy selection; 2) Organizing a Strategic Plan for Quality Improvement

with an Insight of Excellence at Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan Model is implemented through the formation of a work team, the establishment of a decree on the implementation of the madrasa head as well as the involvement and empowerment of teachers and employees who are considered to have the ability to realize the strategic plan, 3) Implementation of the Strategic Plan for Quality Improvement with an Insight of Excellence at Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan through programs to improve the quality of education and adopting policies in the form of continuous process improvement, establishing quality assurance and quality standards for quality improvement, creating a madrasa culture or culture, conducting organizational change and maintain good relations with stakeholders, both central government, regional and community; and 4) Evaluation of Strategic Plans for Quality Improvement with an Insight of Excellence in Madrasah Aliyah Negeri 2 Medan model is carried out through stages and steps of monitoring all results from planning and implementation, measuring the performance of individuals and madrasah institutions, compiling reports on implementation of activities and taking corrective steps.

Keywords: Strategic Management, Quality and Superior Insights.

تجريد

إدارة إستراتيجية فيترقية الجودة معنطرة ثاقبة للتميز بمدرسة العالية الحكومية الثانية
موديل ميدان

مستفيد

تهد فهذه ا لدراسة إلى الكشفنا لتخطيطو تحليله، تنظيموتنفيذ وتقييما لخططا
لاستراتيجية فيترقية الجودة معنطرة ثاقبة للتميز بمدرسة العالية الحكومية الثانية موديل
ميدان.

تستخد مهذا لدراسة المنهجا لكيفيمعا لمنهجا لوصفيل أنهذه الدراسة تهدف إلى
الحصول على صورة للبيانات المستمدة منجمع البيان اتمنقبلا لباحثولا لإدارة
الإستراتيجية فيترقية الجودة معنطرة ثاقبة للتميز بمدرسة العالية الحكومية الثانية موديل
ميدان. تستخد متقنيا تجمعا لبيانات أساليب المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائقبين ماتقويحقيقة
البيانات الموجودة ومصادقية البحث، يشيرالباحثون إلى استخدا ممع ايبرصحة البيانات
التياقترحهاال ينكولن وجوبا والتيتتكون من المصادقية وقابلية النقلوالاعتمادية والاعتماد.

تشيرننا نجهذه الدراسة إلى أن: 1- التخطيطا لاسترات يجيفيترقية الجودة لهنطرة
ثاقبة للتميز بمدرسة العالية الحكومية الثانية موديل ميدان تتم بالتشاوروالتعاون من
أجلىصاغة رؤية المدرسة ورسالتها، وتحليلا لبيئة الداخلية والخارجية للمواردالتيتمتلكها
المدرسة جغرافياً واجتماعياً وثقافياً واققتصادياً، وتحليل اختيارالاستراتيجية ومفاتيح ا
لنجاحبش كلم ناسب، وكذلك اختيار الاستراتيجية.

2- تنظيم الخططا لإستراتيجية فيترقية الجودة معنطرة ثاقبة للتميز بمدرسة العالية الحكومية
الثانية موديل ميدان يتم تنفيذها منخل التشكيلفريقعمل، وتحديدمرسوم، وتنفيذرئيسالمدرسة،
وكذلك إشراكوتمكن المعلمين والموظفين الذي نيعتبرونلديهم القدرة على تحقيق الخطة
الاستراتيجية

3- تنفيذ الخططا لإستراتيجية فيترقية الجودة مع التركيزعلى التميز بمدرسة العالية
الحكومية الثانية موديل ميدان منخلا لبرامجلترقية الجودة التعليموا
تخاذسياسا تفيشكلت حسينم ستمرللعلمية، وإنشاء معاييرضمان الجودة والجودة لتحسين
الجودة، وخلقثقافة أوثقافة مدرسية، وإجراء تغييراتتنظيمية والحفاظ على علاق اتجيدة
معأصحاب المصلحة على حدسواء الحكومة المركزية والإقليمية والمجتمعو

4- تقويم الخططا لإستراتيجية فيتحسين الجودة معنطرة ثاقبة للتميز بمدرسة العالية
الحكومية الثانية موديل ميدان تنفذ من خلال مراحلوخطواتمراقبة جميعننا نجالخطيطوالتنفيذ

وقياس أداء الأفراد والمؤسسات المدرسية وتجميع التقارير عن تنفيذ الأنشطة واتخاذ الخطوات التصحيحية.

الكلمات الأساسية: إدارة إستراتيجية، الجودة، وثاقبة لتمييز.

KATA PENGANTAR

Pertama-tama penulis mengucapkan puji syukur dan terimakasih kehadirat Allah SWT yang selalu memberikan rahmat-Nya serta Shalawat Beserta Salam kepada junjungan alam Rasulullah Muhammad SAW yang shafaat-Nya senantiasa diharapkan kelak, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Disertasi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian besar persyaratan mendapatkan gelar Doktor dalam bidang Ilmu Pendidikan Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Disertasi ini berjudul **“Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.”**. Meskipun dalam proses penulisan banyak memenuhi hambatan dan rintangan namun dengan usaha maksimal yang dilakukan penulis serta bantuan dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Atas bantuan yang diberikan, maka penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Prof. Dr. H. Syahrin Harahap, MA yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada program Pascasarjana selama ini.
2. Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd dan Dr. Candra Wijaya, M.Pd selaku pembimbing I dan II yang telah banyak meluangkan waktu dalam mengarahkan, memotivasi serta memberi nasihat kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
3. Bapak Direktur Prof. Dr. Hasan Bakti Nasution, MA, Asisten Direktur Prof. Dr. Syukur Kholil, MA serta Bapak/Ibu Dosen serta Pegawai Program Studi Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang telah membimbing dan memberikan pelayanan kepada penulis selama menjadi mahasiswa.
4. Bapak Prof. Dr. Wahyuddin Nur Nasution, M.Ag dan Dr. Junaidi Arsyad, M.A sebagai Ketua dan Sekretaris Program Strata 3 (Doktor) Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

5. Kepala Madrasah MAN 2 Model Medan Irwansyah, MA besar tajarannya yang telah membantu pengumpulan data penelitian ini.
6. Teristimewa Kepada Istri Wasni Hutagaol, STr dan anak –anak dr. Bagus Panji Nugraha, S.Ked, Lukita Ameliana, dan Gina Sonia Rahmah yang telah banyak membantu serta memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
7. Kepada orang tua Mahmud dan Mutimah Serta mertua Marihot Hutagaol dan R. Naibaho terhormat, yang telah memberikan kasih sayang, memelihara dan membesarkan penulis dengan penuh kesabaran dan keikhlasan, demikian juga senantiasa memberi kendorongan moril dan materil yang tiada terhingga dan dorongan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi
8. Seluruh rekan-rekan, yang telah memberi sumbangan moril dan materil kepada penulis.

Akhirnya semoga semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan kontribusi terhadap penyelesaian pendidikan dan penyusunan disertasi ini, mendapat limpahan berkat dan rahmatNya.

Medan, Agustus 2021

Penulis

Mustapid

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN PENULISAN NAMA PENGARANG

A.

B. Sistem Transliterasi Arab-Latin

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalihan huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf latin beserta perangkatnya. Menurut kamus besar Indonesia, transliterasi atau alih huruf adalah penggantian huruf dari huruf abjad yang satu ke abjad yang lain (terlepas dari lafal bunyi kata yang sebenarnya).

**Berdasarkan SKB Menteri Agama dan Menteri P & K RI
No. 158/1987 dan No. 0543 b/U/1987
tertanggal 22 Januari 1988**

a. Konsonan Tunggal

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam pedoman ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	-	tidak dilambangkan
ب	bā'	B	-
ت	tā'	T	-
ث	ṣā'	ṣ	s dengan satu titik di atas
ج	Jīm	J	-
ح	ḥā'	ḥ	h dengan satu titik di bawah
خ	khā'	kh	-
د	Dāl	D	-
ذ	Ẓāl	Ẓ	z dengan satu titik di atas

ر	rā'	R	-
ز	Zāi	Z	-
س	Sīn	S	-
ش	Syīn	sy	-
ص	ṣād	ṣ	s dengan satu titik di bawah
ض	ḍād	ḍ	d dengan satu titik di bawah
ط	ṭā'	ṭ	t dengan satu titik di bawah
ظ	ẓā'	ẓ	z dengan satu titik di bawah
ع	‘ain	‘	koma terbalik
غ	gain	G	-
ف	fā'	F	-
ق	Qāf	Q	-
ك	Kāf	K	-
ل	Lām	L	-
م	mīm	m	-
ن	Nūn	n	-
ه	hā'	h	-
و	wāwu	w	-
ء	hamzah	tidak dilambangkan atau '	apostrof, tetapi lambang ini tidak dipergunakan untuk hamzah di awal kata
ي	yā'	y	-

b. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap, termasuk tanda *syaddah*, ditulis rangkap.

Contoh : رَبَّنَا ditulis rabbanâ

قَرَّبَ ditulis qarraba

الْحَدُّ ditulis al-ḥaddu

c. *Tā' marbūṭah* di akhir kata

Transliterasinya menggunakan :

- *Tā' marbūṭah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya *h*, kecuali untuk kata-kata Arab yang sudah terserap menjadi bahasa Indonesia, seperti *salat*, *zakat*, dan sebagainya.

Contoh : طَلْحَة ditulis *ṭalhah*

التَّوْبَة ditulis *al-taubah*

فَاطِمَة ditulis *Fātimah*

- Pada kata yang terakhir dengan *tā' marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan *h*.

Contoh : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ ditulis *rauḍah al-atfāl*

- Bila dihidupkan ditulis *t*.

Contoh : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ ditulis *rauḍatul atfāl*

Huruf *ta marbūṭah* di akhir kata dapat dialihaksarakan sebagai **t** atau dialihbunyikan sebagai **h** (pada pembacaan waqaf/berhenti). Bahasa Indonesia dapat menyerap salah satu atau kedua kata tersebut.

Transliterasi	Transkripsi waqaf	Kata serapan
Haqiqat	Haqiqah	Hakikat
mu'amalat	mu'amalah	muamalat, muamalah
mu'jizat	mu'jizah	Mukjizat
Musyawarat	Musyawah	musyawarat, musyawarah
ru'yat	ru'yah	rukyat, rukyah
Shalat	Shalah	Salat
Surat	Surah	surat, surah

syari'at	syari'ah	syariat, syariah
----------	----------	------------------

d. Vokal Pendek

Harakat fathah ditulis *a*, *kasrah* ditulis *i*, dan *ḍammah* ditulis *u*.

Contoh: كَسَرَ ditulis *kasara*

يَضْرِبُ ditulis *yaḍribu*

جَعَلَ ditulis *ja'ala*

سُئِلَ ditulis *su'ila*

e. Vokal Panjang

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf/transliterasinya berupa huruf dan tanda. Vokal panjang ditulis, masing-masing dengan tanda hubung (-) di atasnya atau biasa ditulis dengan tanda *caron* seperti (â, î, û).

Contoh: قَالَ ditulis *qâla*

قِيلَ ditulis *qîla*

يَقُولُ ditulis *yaqûlu*

f. Vokal Rangkap

a. Fathah + yâ' tanpa dua titik yang dimatikan ditulis *ai* (أي).

Contoh: كَيْفَ ditulis *kaifa*

b. Fathah + wāwu mati ditulis *au* (او).

Contoh: هَوَلَ ditulis *hauila*

g. Vokal-vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata

Vokal-vokal pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan *apostrop* (') apabila ia terletak di tengah atau akhir kata. Apabila terletak di awal kata, transliterasinya seperti huruf alif, tidak dilambangkan.

Contoh: تَأْخُذُونَ ditulis *ta'khuzûna*

تُؤْمَرْنَ ditulis *tu'maruna*

شَيْءٌ ditulis *syai'un*

أُمِرْتُ ditulis *umirtu*

أَكَلَ ditulis *akala*

h. Kata Sandang Alif + Lam (ال)

Transliterasi kata sandang dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

1. Kata sandang diikuti huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu atau huruf lam diganti dengan huruf yang mengikutinya.

Contoh : الرَّحِيمُ ditulis *ar-Rahîmu*

الرجال ditulis *ar-rijâl*

الرَّجُلُ ditulis *ar-rajulu*

لَسَيِّدًا ditulis *as-sayyidu*

الشَّمْسُ ditulis *as-syamsu*

2. Kata sandang diikuti huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditulis *al-*.

Contoh : الْمَلِكُ ditulis *al-Maliku*

الكافرون ditulis *al-kâfirûn*

الْقَلَمُ ditulis *al-qalamu*

i. Huruf Besar

Huruf besar yang disebut juga huruf kapital merupakan unsur kebahasaan yang mempunyai permasalahan yang cukup rumit. Penggunaan huruf kapital

disesuaikan dengan EYD walaupun dalam sistem tulisan Arab tidak dikenal. Kata yang didahului oleh kata sandang alif lam, huruf yang ditulis kapital adalah huruf awal katanya bukan huruf awal kata sandangnya kecuali di awal kalimat, huruf awal kata sandangnya pun ditulis kapital.

Contoh: البُخَارِيّ ditulis al-Bukhârî

الرسالة ditulis al-Risâlah

الْبَيْهَقِيّ ditulis al-Baihaqî

المُعْنِيّ ditulis al-Mugnî

j. Kata dalam Rangkaian Frasa atau Kalimat

1. Ditulis kata perkata, atau,
2. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dalam rangkaian tersebut.

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim* maupun *huruf*, ditulis terpisah, hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazimnya dirangkaikan dengan kata lain. Karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh : مَنْ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلٌ ditulis *Man istaṭâ'a ilaihi sabîla*

وَإِنَّ اللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ ditulis *Wa innallâha lahuwa khair al-râziqîn* atau, *Wa innallâha lahuwa khairurrâziqîn*.

Huruf Arab dalam rangkaian mempunyai tiga macam bentuk menurut letaknya masing-masing: di muka, di tengah dan di belakang, sedang huruf yang terpisah (tak dirangkaikan) mempunyai bentuk sendiri, kecuali enam huruf yaitu:

و - ز - ر - ذ - د - ا

tak mungkin tersambung dari belakangnya.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	x
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	xii
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR GAMBAR	xxiii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Perumusan Masalah	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	 11
A. Manajemen	11
1. Pengertian Manajemen	11
2. Fungsi-Fungsi Manajemen	12
B. Manajemen Strategik	34
1. Pengertian Manajemen Strategik	34
2. Karakteristik Manajemen Strategik	40
3. Tujuan Manajemen Strategik	42
4. Manfaat Manajemen Strategik	43
5. Merumuskan Strategik	45
6. Implementasi Strategik	49
7. Evaluasi Strategik	51
C. Sekolah Unggul	52

1. Terminologi Sekolah Unggul.....	52
2. Tujuan Sekolah Unggul	58
3. Dasar Hukum Sekolah Unggul	58
4. Visi dan Misi Sekolah Unggul.....	59
D. Strategi Kepala Sekolah.....	59
1. Peserta Didik.....	60
2. Tenaga Pendidik/Guru	61
3. Kurikulum	66
4. Manajemen	66
5. Sarana dan Prasarana.....	70
6. Peningkatan Partisipasi Orang Tua Terhadap Sekolah.....	72
E. Upaya Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.....	73
F. Kendala-Kendala dalam Peningkatan Mutu Sekolah	
Berwawasan Keunggulan	74
G. Penelitian Relevan	75
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	78
A. Rancangan Penelitian.....	78
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	78
C. Subjek Penelitian	79
D. Instrumen Penelitian	79
E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian	79
F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian.....	83
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	86
A. Deskripsi Data.....	86
B. Temuan Khusus	108

C. Pembahasan Penelitian	136
D. Keterbatasan Penelitian	211
BAB V. PENUTUP	212
A. Kesimpulan	212
B. Saran-Saran	213
DAFTAR PUSTAKA	214
LAMPIRAN.....	219

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel1 Rekapitulasi Daftar Inventaris MAN 2 Model Medan	
Tahun Pelajaran 2020/2021	98
Tabel 2 Keadaan Guru Tetap MAN 2 Model Medan	
Berdasarkan Tingkat Pendidikan	99
Tabel 3 Keadaan Tenaga Kependidikan	
MAN 2 Model Medan Berdasarkan Tingkat Kependidikan.....	100
Tabel 4 Keadaan Siswa MAN 2 Model Medan	
Tahun Pelajaran 2020/2021	100
Tabel 5 Nilai Rata-Rata Ujian Nasional Siswa	
MAN 2 Model Medan.....	105
Tabel 6 Prestasi MAN 2 Model Medan Rentang 2018-2021.....	102
Tabel 7 Format Visi dan Misi MAN 2 Model Medan	
Lama dan Baru	111
Tabel 8 Perencanaan Strategik MAN 2 Model Medan	
Tahun 2020/2021	115
Tabel 9 Program MAN 2 Model Medan	117
Tabel 10 Analisis Internal Dalam	
Evaluasi Diri MAN 2 Model Medan	102
Tabel 11 Analisis Eksternal Dalam Evaluasi Diri	
MAN 2 Model Medan.....	118
Tabel 12 Cakupan Kelompok Mata Pelajaran	168

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger	38
Gambar 2 Model Proses Manajemen Strategik.....	38
Gambar 3 Langkah Perumusan Manajemen Strategik.....	46
Gambar 4 Proses Perumusan Manajemen Strategik	47
Gambar 5 Matrik Analisis SWOT.....	48
Gambar 6 Hubungan Antara Perumusan Strategi dan Implementasinya	50
Gambar 7 MAN 2 Model Medan	88
Gambar 8Struktur Organisasi MAN 2 Model Medan.....	89
Gambar 9Siswa Yang Mengikuti Program Full Day School Pada Sore Hari.....	106
Gambar 10Kepala MAN 2 Model Medan Beserta Siswa Alumni HCI Angkatan Ke IV Foto Bersama Pendiri HCI Bapak Ivan Iskandar	107
Gambar 11 Sources Of Work Team Problems	143

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya agar memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Melalui perannya dalam mewariskan nilai-nilai luhur, ilmu dan budaya (*transfer of knowledges and cultures*), agen dari perubahan sosial (*the agent of social changes*), dan pengaktualisasi potensi diri peserta didik. Pendidikan harus mampu mengangkat harkat dan martabat manusia. Itulah diantara kenapa keberadaannya menjadi sedemikian pentingnya. Permasalahan pendidikan saat ini adalah, jangankan mengantarkan masyarakat kesuatu era kemajuan yang bermartabat. Hampir rata-rata keberadaannya sekedar untuk bertahan hidup (*survive*), hingga menjadikannya hampir-hampir gagal dalam melakoni perannya. Tepat kiranya apa yang diungkapkan oleh Syaukani tentang pendidikan nasional kita bahwa, “untuk meningkatkan kualitas dirinya saja susah, apalagi mengeluarkan bangsa ini dari krisis multidimensional”.¹

Beban perubahan yang mengarah kepada suatu pembaharuan dan aktualisasi sumberdaya merupakan tantangan yang menunggu pendidikan itu harus berbuat banyak. Ia harus mampu tampil dinamis dalam memelopori terbukanya jalan menuju kepada terciptanya iklim dimana peradaban menjadi lebih maju, kesadaran intelektual lebih berperan, dan bangsa ini dapat hidup lebih layak dari hanya sekedar menajalani sebuah rutinitas. Itulah sebagian alasan dimana pendidikan seperti eksperimen yang tidak pernah selesai.

Berbagai langkah perbaikan telah dilakukan dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan menuju pendidikan yang berkualitas, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana-prasarana pendidikan

¹ Syaukani, ad all, *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), h. 1.

dan peningkatan mutu manajemen sekolah. Namun, berbagai indikator mutu belum menunjukkan peningkatan yang berarti dan merata, terutama di daerah-daerah, masih menunjukkan kondisi yang memprihatinkan. Hal ini terlihat dari kualitas *output* pendidikan. Rendahnya *output* dalam penyelenggaraan pendidikan diduga erat kaitannya dengan rendahnya pemenuhan standar nasional pendidikan di setiap sekolah. Data *Education for All (EFA) Global Monitoring Report* yang dikeluarkan UNESCO pada tahun 2011 juga dapat dijadikan acuan terkait indeks pembangunan pendidikan Indonesia sebesar 0,934 sehingga menempatkan Indonesia di posisi ke-69 dari 127 negara didunia”.² Lebih lanjut, data Balitbang menyatakan bahwa di tingkat sekolah menengah atas hanya tujuh yang memperoleh pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma Program* dari 8.036 Madrasah yang ada di Indonesia”.³

Jika merujuk pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, keberadaan SMA/MA dapat dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu SMA/MA formal standar dan mandiri. Lebih lanjut pengkategorian tersebut dirinci menjadi empat kategori, yaitu: (a) SMA/MA potensial atau formal standar, (b) SMA/MA standar nasional, (c) SMA/MA yang memiliki keunggulan lokal, dan (d) SMA/MA bertaraf internasional. Pengkategorian ini tentu dimaksudkan sebagai acuan dalam pembinaan dan pengembangan masing-masing sekolah, sehingga pada akhirnya semua SMA/MA diharapkan mampu menjadi bertaraf internasional.

Memperhatikan data diatas memberikan gambaran bahwa pendidikan di Indonesia masihlah rendah, sehingga diperlukan upaya peningkatan mutu pendidikan. Madrasahmenghadapi perkembangan dan tantangan globalisasi dimana tantangan tersebut meliputi dampak globalisasi dan kompetisi. Dengan melihat fenomena perkembangan dan persaingan antar madrasahyang semakin meningkat tersebut, madrasahdituntut untuk dapat menerapkan berbagai strategi unggulan dalam menghadapi pesaing.

² Runtuwene, T.L. 2013. *Hardiknas, Kualitas Pendidikan Indonesia Rangking 67 dari 127 Negara*. Diakses dari www.sulut.kemenag.go.id. Pada tanggal 1 Juli 2020.

³ Ulfah Irani Z, Murniati Ar, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No. 2, November 2014, h. 58-70

Manajemen strategik adalah serangkaian usaha, kiat, keputusan dan tindakan yang mendasar yang digariskan oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.⁴ Dengan mengikuti proses tahapan manajemen strategik, madrasah dapat mempertimbangkan keputusan, tindak lanjut dan pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan situasi pendidikan. Penerapan manajemen strategik memberikan solusi dalam mengamati, mengelola, dan mengevaluasi seberapa efektif dan efisien sebuah madrasah bekerja dalam mencapai tujuannya dan kinerja organisasi secara sistematis dan sinergis seperti menjawab pertanyaan mengapa suatu madrasah sukses dan gagal dalam mengelola madrasah, mengapa dengan menghadapi lingkungan madrasah yang sama tetapi madrasah menunjukkan prestasi dan kinerja yang berbeda, dan mengapa dengan kepemimpinan yang berbeda menunjukkan kinerja yang berbeda pula dalam mengelola madrasah.

Implementasi manajemen strategis, tentunya mempersyaratkan adanya komitmen dan kerja keras pengelola madrasah beserta semua *stakeholder*. Dalam hal ini dengan tidak mengabaikan faktor lainnya, kepala madrasah memiliki peran yang strategis. Dalam konteks manajemen strategik, kepala madrasah perlu mencerminkan peran koordinatif, sebagai fasilitator dan pengambil keputusan (decision maker) yang tepat terhadap program strategik madrasah yang dijalankan oleh tim dalam kurun waktu tertentu baik jangka panjang, menengah dan pendek sehingga perencanaan yang telah dibuat dapat diselenggarakan dengan baik. Keterkaitan antara perencanaan, penerapan dan evaluasi strategik lintas pimpinan saling terkait dan tidak dapat berdiri sendiri, ada tahapan sistematis yang harus dijalankan madrasah sesuai dengan program yang telah dan akan ditetapkan sehingga dapat meminimalkan potensi keterpurukan kinerja madrasah dengan pergantian pimpinan. Serta kepala madrasah dapat memotivasi, membimbing dan mendampingi para guru untuk berupaya meningkatkan statusnya dan melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

⁴ Mappasiara, *Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*, Jurnal Iddarah, Vol. 2. No. 1 Juni 2018, h. 84.

Secara umum keberhasilan kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat diupayakan melalui berbagai cara, antara lain: meningkatkan diri dari staf secara profesional, meningkatkan kualitas guru, menyusun dan meningkatkan program madrasah, mengusahakan hubungan dengan masyarakat yang intim dan terpadu, serta menyiapkan dan mengelola fasilitas yang dibutuhkan, mengelola pengadaan, pendayagunaan dan pelaporan keuangan madrasah.

Selain hal di atas, kunci utama kesuksesan kepala madrasah dalam peningkatan mutu madrasah berwawasan keunggulan yang dipimpinnya adalah adanya strategi-strategi yang efektif dan efisien yang mencakup keseluruhan unsur/elemen berbagai subsistem yang ada dalam kesatuan sistem madrasah unggul tersebut.

Untuk mencapai madrasah yang unggulan dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai, dan tidak semua smadrasah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan madrasah unggulan menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai. Selain itu, dalam membuat madrasah unggulan dikembangkan pula kelas unggulan, yaitu sejumlah siswa, yang karena prestasinya menonjol, dikelompokkan ke kelas tertentu. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membina siswa dalam mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya seoptimal mungkin, sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terbaik.⁵

Subsistem lain dalam penyelenggaraan peningkatan mutu madrasah berwawasan keunggulan adalah tenaga pendidik/guru. Guru sebagai pelaksana pendidikan memegang peranan utama dalam menentukan berhasil tidaknya proses belajar mengajar khususnya dan umumnya proses pendidikan. Dalam peningkatan mutu madrasah berwawasan keunggulan diperlukan juga tenaga pendidik/guru yang profesional. Strategi kepala madrasah dalam hal ini dapat dilakukan melalui penetapan kriteria rekrutmen guru mauapun melalui *preservice* maupun *inservice* bagi guru. Hal ini untuk menghindari adanya guru yang kurang profesional yang pada akhirnya juga akan mengakibatkan

⁵ Ibrahim Bafadal .*Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar: Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 28-29.

proses pembelajaran kurang dapat mencapai hasil yang optimal. Mutu madrasahberwawasan keunggulan tidak akan tercapai apabila tenaga pendidik/guru sebagai pengajar tidak memiliki kompetensi, baik kompetensi dalam mengajar maupun kompetensi kepribadian. Oleh karena itu kebijakan dan strategi kepala madrasah dalam hal ini sangat menentukan.

Hasil penelitian Subroto menyatakan bahwa pemberdayaan kompetensi pendidik berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan kualitas pendidikan⁶. Artinya, layanan ini akan baik jika didukung oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten. Selain kompetensi yang harus dimiliki, strategi penyelenggaraan dan pemberdayaan layanan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan juga mutlak diperlukan. Murniati AR dalam kesimpulan penelitiannya menyatakan bahwa perumusan strategi penyelenggaraan madrasah diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target madrasah.⁷ Sedangkan strategi pemberdayaan manajemen dapat dilakukan melalui proses pembelajaran, kegiatan hubungan kerja sama, pengembangan sumber daya, dan menyosialisasikan eksistensi madrasah.

Untuk meningkatkan kompetensi pendidik diperlukan prasyarat layanan pendidik dan tenaga kependidikan yang memadai dari pengampu kebijakan sekolah. Hasil penelitian Supriyadi juga menemukan bahwa pelaksanaan kebijakan prasyarat peningkatan kompetensi pendidik di madrasah sangat penting karena para pendidik merupakan ujung tombak dalam melaksanakan pendidikan di madrasah.⁸ Strategi penyelenggaraan dan pemberdayaan layanan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan diperlukan dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil penelitian Dewi menekankan bahwa untuk meningkatkan kinerja madrasah, selain pendidik dan tenaga kependidikan, kepala madrasah juga perlu meningkatkan

⁶ Subroto, W.T. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Pendidik terhadap Kinerjanya dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Kota Surabaya*. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2011), h. 1.

⁷ Murniati AR. *Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Volume 16 Nomor (2), 2009. h.126-134.

⁸ Supriyadi, A..*Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Volume 18, Nomor (1), 2011, h. 47-56.

keterlibatan dalam tugas, melakukan pembinaan terkait kedisiplinan kerja, dan memiliki konsistensi dalam bekerja.⁹

Berbagai subsistem sebagaimana telah disebutkan di atas belum sepenuhnya memadai dalam peningkatan mutu madrasah berwawasan keunggulan tanpa adanya subsistem penting lainnya yakni kurikulum. Kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang direncanakan dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah dispesifikasikan. Kurikulum merupakan suatu program pendidikan yang direncanakan dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah dispesifikasikan. Nasution menyebutkan bahwa tiap kurikulum mencerminkan keinginan, cita-cita, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat.¹⁰ Madrasah didirikan oleh dan untuk masyarakat, sudah sewajarnya pendidikan memperhatikan dan merespon suara-suara dalam masyarakat. Strategi kepala madrasah berkenaan dengan kurikulum dan pengembangannya akan berpengaruh terhadap pencapaian program pendidikan tersebut. Kurikulum untuk madrasah berwawasan keunggulan harus direncanakan dan dikembangkan dengan sedemikian rupa sehingga tidak menyimpang dari kebutuhan peserta didik.

Pelaksanaan program percepatan pencapaian mutu madrasah berwawasan keunggulan, maka penyelenggara madrasah juga dituntut untuk memiliki strategi manajemen berupa kerangka kerja yang memadai dalam pengelolaan madrasah tersebut. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Terry bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata¹¹.

Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu madrasah berwawasan keunggulan dan daya saing, maka pendidikan harus di kelola dengan manajemen yang strategik agar dapat memilih diantara banyak manajemen

⁹ Dewi, R. *Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Konflik dan Efikasi Diri*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Volume 19, Nomor (1), 2013, h. 150.

¹⁰ Nasution, . *Didaktik Asas-asas Mengajar*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 43.

¹¹ Terry, G.R. dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen (Alih bahasa G.A Ticoalu)* (Jakarta: Bumi Aksara. 1996), h.1

yang baik untuk menghasilkan suatu manajemen yang baling baik untuk mencapai mutu pendidikan. Manajemen Strategis adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu meremuskan, mengimplemetasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.¹²

Evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan perbandingan hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga aktivitas penilaian strategik yang mendasar yaitu: "(1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini, (2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan (3) pengambilan langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana."¹³

Upaya meningkatkan pendidikan bermutu tidak hanya melakukan pemenuhan pada aspek input dan output saja, namun yang lebih penting adalah aspek proses, yang dimaksud adalah pengambilan keputusan, pengelolaan program, proses pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses yang lain.¹⁴

Peningkatan mutu pendidikan selalu menjadi prioritas madrasah, baik peningkatan secara kualitas ataupun secara kuantitas. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan kuat dari pengelola madrasah untuk mampu bersaing dengan madrasah-madrasah lain yang lebih dulu berdiri dan selalu berlomba dalam meningkatnya kualitas sekolahnya. Faktor lainnya adalah adanya

¹² Akdon, *Strategic for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h.5

¹³ Ulfa Irani, Muarniati AR, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMAN 10 Fajar Harapan*, Jurnal Adminitrasi, Vol.4.No.2, 2014, h.62

¹⁴ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, cet 2 (Jakarta : Bumi Aksara, 2015) h.157

tuntutan masyarakat yang mendambakan adanya madrasah yang tidak jauh dari tempat tinggal warga sekitar, sehingga tidak menyulitkan pendidikan anak-anaknya.

Implementasi manajemen strategis merupakan kunci keberhasilan madrasah. Hal ini disebabkan karena pada tahap formulasi strategis dapat mengantisipasi dinamika perubahan-perubahan dimasa depan. Mengingat bahwa suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah. Melalui perencanaan strategis inilah dapat dirumuskan suatu strategi agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitanya makin lama makin tinggi. Sehingga tujuan dan berbagai sasarnya dapat tercapainya dengan hasil yang memuaskan.

Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan merupakan madrasah percontohan. Berbagai keunggulan yang dimilikinya berdasarkan hasil observasi awal yang dilaksanakan peneliti diantaranya bahwa madrasah ini memiliki kecukupan dalam hal sarana dan prasarana yang sangat baik. Tidak hanya itu saja dalam operasionalnya madrasah ini juga didukung dengan guru yang berlatar belakang strata dua dan hampir secara keseluruhan sudah bersertifikasi guru, serta memiliki berbagai prestasi yang diperoleh dan dukungan stakeholders. Implementasi manajemen strategik madrasah yang terus dilaksanakan secara berkesinambungan dan berkelanjutan menghasilkan madrasah yang memperoleh pengakuan akreditasi A (unggul) dan juga pengakuan internasional (ISO).

Berangkat dari keunggulan ini, menjadi menarik untuk dilakukan penelitian guna mengetahui *best practice* dengan mengangkat judul Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan hasil wawancara pada penelitian pendahuluan, maka peneliti memfokuskan pada Manajemen Strategik Dalam

Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka masalah yang hendak diteliti dimaksudkan untuk mengungkap dan menganalisis hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ?
2. Bagaimanakah Pengorganisasian Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ?
3. Bagaimanakah Pelaksanaan Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ?
4. Bagaimanakah Evaluasi Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas berkenaan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Adapun tujuan khusus yang hendak dicapai adalah mengungkap dan menganalisis :

1. Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.
2. Pengorganisasian Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.
3. Pelaksanaan Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.
4. Evaluasi Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat meneambah khazanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategi pendidikan terutama dalam ranah manajemen strategis pendidikan, sehingga penerapan manajemen strategis dalam kancah pengembangan, pengetahuan dan eksistensinya berjalan dengan baik.

2. Manfaat Praktis

1. Kepala madrasah, untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan/sumber informasi dalam pengambilan kebijakan/strategi yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan berwawasan keunggulan di madrasah yang dipimpinnya.
2. Tenaga pendidik/guru, untuk dapat mengembangkan wawasan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap serta kompetensi pribadinya agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara profesional dalam peningkatan mutu pendidikan berwawasan keunggulan
3. Bagi peneliti sendiri sebagai mahasiswa dan sekaligus juga sebagai guru untuk menambah wawasan, pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dalam menjalankan tugas dengan lebih baik.
4. Bagi peneliti lain, sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dan juga sebagai penelitian yang relevan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.¹ Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.² Mary Parker dalam Barret misalnya mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.³ Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran (*goal*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.⁴

Malayu mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵ Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft sebagai berikut: “*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*”.⁶ Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi. Sementara menurut Mary Parker Follet yg dikutip oleh Handoko manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan

¹ Oxford Advanced Learner's Dictionary New Edition. h. 564

² Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. *Management*. (New York: Prentice Hall, 2007), h. 7.

³ Richard Barret. *Vocational Bussiness: Training, Developing and Motivating People*, (tt: t.p, 2003), h. 51

⁴ R. Griffin. *Bussiness*. (New York: Prentice Hall, 2007), h. 9

⁵ Malayu S.P. Hasibuan. *Dasar-Dasar Perbankan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 54

⁶ Daft. *Management*. (New York: Prentice Hall, 2007), h. 4

organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.⁷

Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian/ pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya lainnya.

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien itulah, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), *coordinating* (koordinasi) dan pengawasan (*controlling*). Paling tidak kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

a. Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, aktivitas manajemen pertama yang harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi adalah kegiatan perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya

⁷ T. Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE, 1997), h. 8.

dalam kenyataan.⁸ Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen. Perencanaan juga sering dimaknakan berdasarkan *basic questions for planing*.⁹ Pertanyaan-pertanyaan dasar yang dimaksud ialah “*What*”, “*Why*”, “*Where*”, “*When*”, “*Who*”, “*How*” yang ditulis dengan akronim 5 W + H. “*What*” (*what to do, what must be done*) atau apa yang harus dikerjakan menjelaskan tujuan yang dicapai. “*Why*” (*why to do it, why must be done*) atau mengapa harus dikerjakan menjelaskan alasan. “*Where*” (*where will to do it, where will be done*) atau di mana dikerjakan menjelaskan waktu. “*Who*” (*who is to do it, who will do it*) atau siapa yang mengerjakan menjelaskan pelaksana. “*How*” (*how to do it, how will it be done*) atau bagaimana mengerjakannya menjelaskan cara. Karena itu perencanaan adalah memutuskan apa yang dikerjakan, mengapa mengerjakannya, bagaimana mengerjakannya, kapan mengerjakannya dan siapa mengerjakannya. Lima pertanyaan-pertanyaan pertama berkenaan dengan “*ends*”, sedangkan pertanyaan ke enam berkenaan dengan “*means*”.

Hasil dari proses perencanaan adalah rencana (*plan*). Satu rencana adalah satu dokumen yang memuat pernyataan tentang tujuan yang ingin dicapai dan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁰ Sementara satu tujuan (sering dipertukarkan dengan sasaran) adalah satu target pada masa yang akan datang atau hasil akhir yang suatu organisasi yang ingin dicapai. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mendefinisikan rencana sebagai berikut: *Plans are documents that outline how goals are going to be met and the typically describe resource allocations, schedules, and other necessary action to accomplish the goals.*¹¹ Sementara menurut Robert Kreitner *A plan is specific, documented intention consisting of an objective and action statement.*

⁸ R.W Mondy, and Premaux, S. R. *Management*. (New Jersey : Prentice Hall, 1995), h. 138.

⁹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter. *Management*. Eight Edition. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005), h. 234.

¹⁰ Jhon R. Schermerhorn, *Management*. Fifth Edition, (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1996), h. 138.

¹¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*,....h. 160.

*The objective portion is the end, and the action statement represents the means to that end. Stated another way, objectives give management targets.*¹²

Semua kegiatan dan tindakan manajerial disesuaikan dengan rencana. Rencana merupakan hasil dari perencanaan. Perencanaan yang baik akan dapat mengeliminasi risiko kegagalan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan di arahkan. Ini berarti bahwa maksud dari tiap rencana dan semua rencana-rencana turunan (*derivative plans*) adalah membantu pencapaian tujuan organisasi.¹³ Perencanaan membantu manajer dalam semua tipe organisasi untuk mencapai kinerja lebih baik. Karena itu perencanaan menjadi penting dalam seluruh fungsi-fungsi manajemen. Tentang pentingnya perencanaan tampak dari penjelasan Stoner dan Freeman sebagai berikut:

*Without plans, managers cannot know how they should organize people and resources, they may not even have a clear idea of what they need to organize. Without a plan, they cannot lead with confidence or expect others to follow them. And without a plan, managers and their followers have little chance of achieving their goals or knowing when and where they stray from their path.*¹⁴

Pentingnya perencanaan dalam organisasi juga dapat diketahui dari keuntungan perencanaan (*benefits of planning*) sebagai berikut:

- a. Perencanaan memberikan arah kepada manajer dan bukan manajer, memudahkan mengetahui arah kepada manajer dan non manajer sehingga memudahkan mengetahui apa yang harus dikerjakan, apa yang harus disumbangkan untuk memperkaya tujuan-tujuan dan mereka dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka, bekerjasama dengan yang lain dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Memberi arah berarti meningkatkan fokus. Suatu organisasi yang fokus

¹²Robert Kreitner, *Management* Tenth Edition, (New York: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 158

¹³ Harold Kooznt and Heinz Weihrich, *Manangement: A Global Perspective*, (McGraw-Hill, Inc., 1993), h. 120

¹⁴ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*. Fifth Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1992), h. 187.

mengetahui apa yang terbaik dikerjakan, mengetahui kebutuhan dari kustomernya, dan mengetahui bagaimana melayani mereka dengan baik.

- b. Perencanaan mengurangi ketidakpastian. Ketidakpastian dapat dikurangi melalui kemampuan manajer untuk melihat kedepan, mengantisipasi perubahan, termasuk dampak perubahan, dan mengembangkan tanggapan yang dibutuhkan. Ini dapat dicapai melalui perencanaan. Mengurangi ketidakpastian berarti meningkatkan fleksibilitas. Suatu organisasi dengan fleksibilitas beroperasi secara dinamis dan dengan satu pengertian tentang masa depan. Ia siap dan mampu untuk berubah dalam menanggapi, atau dalam mengantisipasi masalah-masalah dan peluang-peluang yang timbul yang selalu dihadapi oleh tiap organisasi. Dan perencanaan menjadi kunci dari fungsi manajemen untuk menghadapi, mengantisipasi dan menjelaskan perubahan lingkungan secara positif. Singkatnya, melalui perencanaan peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan dapat diantisipasi dan diminimasi, serta resiko dan biaya untuk tiap kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dapat ditekan.
- c. Perencanaan meningkatkan koordinasi. Ada banyak perbedaan subsistem dan kelompok dalam organisasi dan masing-masing memiliki berbagai tujuan pada tiap waktu tertentu. Tetapi tujuan-tujuan itu semua menjadi seperangkat yang saling membantu satu sama lain karena tersusun secara hierarkis. Tujuan pada tingkatan yang lebih tinggi didukung oleh satu atau beberapa tujuan pada tingkatan yang paling rendah, atau tujuan pada tingkatan yang lebih rendah secara jelas berhubungan dengan dan menjadi sarana untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Jadi membantu koordinasi pengambilan keputusan oleh manajer unit atau sektoral atau departemental. Ini akan mampu meminimasi tumpangtindih kegiatan, membantu penghematan pemakaian biaya atau meminimasi pemborosan (*wasteful*) serta menjaga kontinuitas pelaksanaan kegiatan dengan adanya pemusatan perhatian terhadap tujuan organisasi. Jika demikian akan terwujud koordinasi kegiatan pencapaian tujuan. Terwujudnya koordinasi akan meminimasi *waste and redundancy*. Perencanaan dapat mengurangi tumpangtindih dan pemborosan kegiatan. Ketika kegiatan kerja

dikoordinasikan berdasarkan rencana yang sudah ditetapkan, kebocoran-kebocoran dapat diminimasi. Ketika sarana dan tujuan dibuat jelas melalui perencanaan, inefisiensi menjadi berkurang, dapat dikoreksi atau dieliminasi.

- d. Perencanaan menetapkan seperangkat standar-standar yang digunakan dalam pengendalian. Dalam perencanaan ditetapkan rencana dan tujuan. Melalui pengendalian, membandingkan kinerja aktual dikaitkan dengan tujuan-tujuan, menandai setiap penyimpangan berarti, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Jika standar-standar yang akan digunakan sudah jelas, itu akan meningkatkan kontrol. Kontrol manajerial meliputi pengukuran dan pengevaluasian hasil kinerja dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Perencanaan membantu membuat hal itu menjadi mungkin melalui penetapan tujuan hasil kinerja yang diharapkan dan diidentifikasi tindakan spesifik melalui mana hal itu diwujudkan. Rencana menjadi dasar untuk menetapkan standar-standar yang digunakan untuk pelaksanaan fungsi kontrol, sehingga tanpa perencanaan, kontrol lemah sebagai satu kerangka untuk pengukuran dan pengevaluasian kinerja.
- e. Perencanaan memperbaiki manajemen waktu. Banyak dari mempunyai pengalaman sulit tentang penyeimbangan waktu tersedia dengan banyak komitmen dan peluang yang harus dipenuhi. Bahkan sangat banyak dari kita membiarkan waktu kita didominasi oleh orang lain dan atau oleh kegiatan-kegiatan bukan esensial. Tetapi melalui keuntungan personal dari peningkatan fokus dan fleksibilitas, koordinasi, dan kontrol, maka perencanaan adalah satu bentuk dari manajemen waktu.

Menurut Winardi, fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa elemen-elemen perencanaan itu terdiri dari : (1) sasaran-sasaran, (2) tindakan-tindakan, (*actions*), (3) sumber-sumber daya, dan (4) implementasi.¹⁵ Daft berpendapat bahwa perencanaan mengidentifikasi sasaran-sasaran bagi masa

¹⁵ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Sinar Baru, 1990), h. 45

depan dan kinerja organisasi, keputusan tentang tugas-tugas serta penggunaan sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dimaksud.¹⁶ Sebagai sebuah proses maka perencanaan efektif dan efisien dalam implementasinya hendaknya mempertimbangkan hal-hal mendasar sebagai dikemukakan Wijaya berikut ini:

Perencanaan adalah Menetapkan Alternatif, Perencanaan yang dibuat secara mendadak kemungkinan hasilnya tidak/kurang baik sebab dengan demikian kita tidak/kurang mempunyai waktu untuk dapat berpikir dengan baik. Mungkin suatu keputusan yang baik dapat diambil secara mendadak, tapi perencanaan adalah merupakan suatu kumpulan keputusan-keputusan yang saling kait mengait sehingga sulit perencanaan tersebut dibuat secara mendadak. Dalam membuat suatu perencanaan yang baik maka sebelumnya harus "menetapkan alternatif-alternatif dan kemungkinan memilih satu atau beberapa alternatif yang dianggap paling baik.

Dalam membuat perencanaan seringkali dihadapkan pada berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan dan cenderung bersifat kompleks diantaranya fasilitas, personalia, dan sebagainya, maka untuk dapat menetapkan alternatif-alternatif tersebut serta memilih alternatif-alternatif yang paling baik tidaklah semudah apa yang dipikirkan. Hal ini berarti untuk menetapkan serta memilihnya diperlukan waktu yang cukup agar dapat berpikir dengan baik.

Perencanaan Harus Realistis dan Ekonomis, adanya waktu yang cukup diharapkan agar kita dapat berpikir dengan lebih baik, sehingga perencanaan yang dibuat diharapkan akan lebih baik pula. Tapi yang dimaksud dengan perencanaan yang baik salah satunya harus bersifat realistis dan ekonomis. Hal ini merupakan syarat mutlak bagi perencanaan yang baik. Dengan demikian dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak. Alternatif rencana juga perlu mempertimbangkan kemungkinan untuk dapat direalisasi atau tidak. Dengan perencanaan yang realistis tapi ekonomis maka

¹⁶ Richard L Daft and Dorothy Marcic, *Understanding of Management*, (Canada: South-Western Cengage Learning, 2009), h.5.

berarti tujuan yang telah ditetapkan mempunyai kemungkinan besar untuk dapat dicapai, tapi secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan.

Perlunya koordinasi dalam perencanaan, karena kegiatan perencanaan dalam suatu organisasi melibatkan berbagai bidang dan cenderung kompleks, maka dalam pelaksanaannya perlu menyesuaikan antara bagian yang satu dengan bagian yang lain, dan tidak dapat dikerjakan secara mendadak. Apa lagi kalau perencanaan tersebut untuk organisasi yang besar. Perencanaan yang dilaksanakan tanpa adanya koordinasi yang baik, akibatnya dapat dimisalkan dengan perjalanan suatu kereta api yang tanpa adanya koordinasi yang baik di mungkinkan akan terjadi tabrakan-tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan sehingga kurang efisien. Berdasarkan penjelasan di atas maka koordinasi dalam perencanaan mutlak diperlukan kalau menginginkan suatu perencanaan yang baik dan selaras di mana kegiatan yang satu dengan yang lain dapat disesuaikan.

Perencanaan harus didasarkan pengalaman, pengetahuan, dan Intuisi, Untuk membuat perencanaan yang baik maka perlu didasari pengalaman, pengetahuan, dan intuisi. Dengan pengalaman-pengalamannya maka manajer akan dapat membuat perencanaan yang lebih baik daripada sebelumnya, sebab dengan pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat dianalisis kelemahan-kelemahan serta keunggulan-keunggulan dari perbuatan perencanaan yang lalu yang akan dapat diterapkan untuk bahan pembuatan perencanaan-perencanaan yang akan datang. Tetapi pengalaman saja untuk membuat perencanaan masih kurang cukup, sebab perencanaan secara pribadi adalah sangat terbatas, sehingga seiain pengetahuan maka pengalaman perlu pula dalam pembuatan perencanaan yang baik. Sebenamya antara pengalaman dan pengetahuan adalah serupa tetapi tidak sama. Suatu pengetahuan mungkin diperoleh dari pengalaman-pengalaman yang lalu. Meskipun demikian suatu pengetahuan belum tentu diperoleh dari pengalaman-pengalaman tapi mungkin dari buku-buku, kursus-kursus dan sebagainya. Mungkin juga pengetahuan yang diperoleh itu hasil dari pengalaman orang lain yang telah dikaji kebenarannya. Dalam membuat perencanaan yang baik, harus mampu melihat ke depan. Dengan kata lain untuk membuat perencanaan yang baik harus

mampu meramal. Untuk dapat meramal dengan baik memang diperlukan pengalaman dan pengetahuan. Tapi kadang-kadang dengan pengalaman dan pengetahuan saja masih menimbulkan keragu-raguan keputusan mana yang akan diikuti. Dalam hal ini peranan intuisi dapat dimanfaatkan. Sebenarnya intuisi itu sendiri tidaklah dapat dilepaskan dari pengalaman dan dari pengetahuan pribadi secara mutlak. Intuisi juga sangat bermanfaat bilamana harus mengambil keputusan secara mendadak, di mana tidak diberi kesempatan cukup waktu untuk dapat berpikir dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan kita.

Perencanaan harus dilandasi partisipasi, Seandainya seorang manajer merasa cukup pengalaman dan pengetahuannya dalam membuat perencanaan, maka mungkin perencanaan tersebut cukup ditangani sendiri atau hanya dengan bantuan beberapa stafnya. Membuat perencanaan yang demikian memang dapat saja ditangani sendiri atau dengan bantuan beberapa stafnya tetapi dengan perencanaan yang demikian berarti kemungkinan perencanaan yang dibuat tersebut hanya akan tinggal di atas kertas. Perencanaan tanpa mengikutsertakan bawahan-bawahannya yang mempunyai tugas melaksanakan perencanaan yang dibuat tersebut, maka berarti dalam pembuatan perencanaan tersebut kurang/tidak ada partisipasi dengan pihak yang akan melaksanakannya. Dengan demikian hal ini akan dapat mengurangi rasa tanggung jawab dari para pelaksana. Sudah barang tentu untuk pembuatan perencanaan tidak berarti setiap orang akan diajak ikut serta, akan tetapi hanya orang-orang yang langsung mempunyai kepentingan dalam pelaksanaan rencana yang dibuatnya tersebut, dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain untuk ikut berpartisipasi dalam membuat perencanaan juga dapat menambah rasa tanggung jawab mereka, maka kemungkinan kesalahan dalam pembuatan perencanaan dapat lebih diperkecil sebab mereka itulah yang sebenarnya lebih berpengalaman di lapangan. Perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan, hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Syafaruddin yang menyebutkan bahwa perencanaan sesungguhnya sebagai *intelligent cooperation with the inevitable*’ maksudnya bahwa perencanaan merupakan

suatu kegiatan integratif yang berusaha memaksimalkan keefektifan seluruhnya daripada suatu organisasi sebagai suatu sistem sesuai tujuan organisasi.¹⁷

Perencanaan harus memperhitungkan segala kemungkinan, Perencanaan berarti kemampuan melihat ke depan, padahal apa yang akan datang belum tentu sesuai dengan apa yang diramalkan. Banyak kemungkinan yang dapat memperkuat perencanaan tetapi banyak pula yang dapat melemahkan bahkan menggagalkan perencanaan yang dibuat. Meskipun kemungkinan yang melemahkan atau memperkuat pelaksanaan perencanaan kita tersebut sebagian bersifat ekstern yang di luar kekuasaan kita, tapi agar perencanaan tersebut sesuai dengan apa yang diramalkan maka kemungkinan-kemungkinan tersebut harus kita perhitungkan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan tersebut maka perencanaan yang dibuat akan dapat lebih diharapkan sesuai dengan kenyataan-kenyataan. Dengan memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan yang melemahkan maupun memperkuat, maka dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Di samping itu semua, dengan memperhitungkan itu semua dapat mempersiapkan diri jauh-jauh sebelumnya.

Perencanaan harus fleksibel (luwes), meskipun sudah mengusahakan perencanaan yang sebaik mungkin dengan memperhitungkan segala kemungkinan, tapi dapat juga terjadi timbulnya hal-hal yang tidak masuk perhitungan kita. Berdasarkan hal itu maka agar tujuan dapat tetap tercapai maka perencanaan yang kita buat hendaknya bersifat luwes dan tidak boleh kaku. Dengan perencanaan yang luwes, maka akan lebih dapat menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang mungkin terjadi. Meskipun demikian tidaklah berarti kita dapat mengubah perencanaan tersebut sesuka hati, sebab bila demikian maka hal ini sudah berarti telah terjadi penyimpangan. Sebenarnya dengan perencanaan yang luwes, maka selain dapat lebih menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi, maka dengan perencanaan yang luwes kita akan diwenangkan untuk selalu mengadakan perbaikan-perbaikan terhadap perencanaan yang telah dibuat, sehingga dengan demikian akan makin baiklah perencanaan yang di buat. Jadi

¹⁷ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sain dan Islam*, (Medan: Perdana Publishing, 2015), h.71.

jelaslah di sini bahwa perencanaan yang luwes selain perencanaan tersebut mempunyai kemungkinan diubah atau dipertahankan sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi, maka perubahan atau pembaharuan memang diwenangkan.

Perencanaan harus dapat menjadi landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, perencanaan adalah merupakan fungsi pokok dari manajemen, dengan demikian berarti perencanaan yang baik harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain yaitu *organizing, directing, coordinating, dan controlling*. Dengan demikian, dalam pembuatan perencanaan harus dapat dilakukan sedemikian rupa sehingga akan mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Hal ini tidak berarti bahwa hubungan antara perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain hanyalah merupakan hubungan sepihak, sebab dapat terjadi juga sebaliknya di mana fungsi-fungsi manajemen yang lain itu dapat merupakan landasan pembuatan perencanaan. Meskipun demikian, perencanaan secara umum harus dapat merupakan landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain, untuk dapat membuat perencanaan yang dapat dijadikan landasan bagi fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka perencanaan harus kita buat dengan mengingat batas-batas kemampuan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta kemanfaatannya. Apabila perencanaan kurang mengaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, maka dapat terjadi perencanaan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan, atau dilaksanakan tetapi menyimpang dari apa yang dikehendaki. Dengan demikian jelaslah bahwa dalam pembuatan perencanaan harus selalu dikaitkan dengan kemungkinan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lain secara baik. Apabila dalam perencanaan faktor ini tidak diperhatikan maka dapat terjadi perencanaan tersebut sulit dipakai sebagai landasan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

Perencanaan harus dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, dalam membuat perencanaan maka perusahaan harus mampu mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia. Untuk dapat membuat perencanaan yang mampu mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal, maka cara berpikir harus dibalik, yaitu

bukan penetapan tujuan terlebih dahulu, tetapi bagaimana mendayagunakan secara maksimal fasilitas yang tersedia sehingga tujuan organisasi akan dapat dicapai secara paling baik. Kalau berpikir tujuan terlebih dahulu maka dengan fasilitas yang tersedia mempunyai kemungkinan tujuan tersebut akan dapat tercapai, tetapi kemungkinan dalam perencanaan tersebut tidak dapat mendayagunakan fasilitas yang tersedia secara maksimal. Masalah yang timbul dalam usaha mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia mungkin akan terbentur pada adanya ketidak seimbangan fasilitas yang satu dengan fasilitas yang lain. Sebenarnya dalam membuat perencanaan yang dapat mendayagunakan secara maksimal fasilitas-fasilitas yang tersedia, maka bukan hanya dalam bidang tertentu saja tetapi juga dalam bidang-bidang yang lain.

Perencanaan harus dinamis, dalam membuat perencanaan maka secara pasif harus bersifat luwes dalam arti perencanaan dimungkinkan untuk diubah bilamana situasi dan kondisi berubah. Tapi secara aktif harus selalu memikirkan kemungkinan untuk membuat perencanaan yang lebih baik lagi sehingga dengan demikian berarti perencanaan yang dibuat bersifat dinamis. Dengan selalu memikirkan cara-cara baru yang lebih baik maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan pengorbanan yang lebih kecil atau dengan pengorbanan seperti biasanya dapat mencapai hasil yang lebih baik lagi. Supaya perencanaan yang dinamis dapat direalisasi, maka dalam organisasi harus dapat ditimbulkan kegairahan kerja sehingga inisiatif dan kreatifitas dari anggota organisasi dapat dikembangkan, kalau perlu dapat memotivasi mereka dengan memberikan hadiah-hadiah, penghargaan-penghargaan, promosi dan sebagainya bagi mereka yang dapat memberikan saran-saran untuk perbaikan perencanaan yang lebih baik. Harus menjadi penekanan bahwa kedinamisan perencanaan harus kita usahakan dalam setiap bidang, setiap kegiatan, tanpa kecuali. Dengan keadaan ini berarti dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi tersebut.

Perencanaan harus cukup waktu, membuat perencanaan berarti memikirkan jauh-jauh, sebelum tindakan itu sendiri dilaksanakan. Dengan demikian manajer akan mempunyai cukup waktu sehingga dapat merenungkan, memikirkan, mengamati, mendiskusikan, menetapkan alternatif serta

mempersiapkan segala sesuatunya. Apabila pembuatan perencanaan dimulai dekat sebelum tindakan itu dilakukan, maka berarti manajer tersebut tidak mempunyai cukup waktu. Hal ini berarti pembuatan perencanaan harus dilakukan dengan tergesa-gesa. Membuat perencanaan adalah lebih merupakan pekerjaan mental daripada pekerjaan fisik, sehingga untuk mendapatkan hasil yang baik diperlukan waktu yang cukup. Kalau dalam organisasi keputusan yang diambil dengan tergesa-gesa dapat menyebabkan kesalahan. Dan kesalahan dalam membuat perencanaan akan dapat juga menyebabkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai atau dapat dicapai dengan pengorbanan yang sangat besar. Untuk menghindarkan pembuatan perencanaan yang tergesa-gesa maka manajer jauh-jauh sebelumnya harus sudah memikirkan. Mungkin seorang manajer yang pandai dan banyak pengalamannya merasa dapat membuat perencanaan dalam waktu yang relatif singkat. Meskipun ini memungkinkan, tapi untuk mendiskusikan dan merundingkan dengan bawahannya tetap diperlukan waktu yang cukup. Padahal untuk berhasilnya perencanaan yang dibuat, diperlukan partisipasi dengan pihak-pihak yang akan melaksanakannya.

Perencanaan seharusnya didasarkan penelitian, untuk dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya tidak cukup bila hanya didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan intuisi saja. Agar dapat membuat perencanaan yang baik maka sebenarnya manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual. Dan untuk mendapatkan data-data tersebut diperlukan penelitian/riset. Suatu perencanaan yang tidak didasarkan hasil penelitian akan kekurangan data-data yang sebenarnya sangat diperlukan. Hal ini dapat menyebabkan perencanaan yang dibuat tersebut banyak mengalami kesalahan. Dalam membuat suatu perencanaan maka diperlukan tahap-tahap/ langkah-langkah tertentu. Tahap-tahap tersebut merupakan prosedur yang harus dilalui dalam setiap pembuatan perencanaan, sebab tanpa melalui tahap-tahap tersebut akan kurang sempurna perencanaan yang dibuatnya. Tahap-tahap tersebut antara lain adalah sebagai berikut: 1) **Penetapan tujuan**, suatu perencanaan tidak dapat dibuat tanpa ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai, sebab perencanaan justru

dibuat untuk mencapai tujuan. Tujuan yang ditetapkan terutama adalah tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang di mana tujuan jangka pendek harus merupakan batu loncatan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Karena itu dapat terjadi tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi, meskipun sebenarnya tujuan jangka pendek yang ditetapkan tersebut akan menunjang tujuan jangka panjang untuk mencapai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan maksimal. Penetapan tujuan hendaknya dilakukan secara hati-hati sebab tujuan yang ditetapkan harus realistis dan ekonomis. Tujuan yang realistis adalah tujuan yang mempunyai kemungkinan untuk dicapai berdasarkan situasi dan kondisi yang dapat dicapai. Sedangkan tujuan yang ekonomis apabila tujuan yang ditetapkan tersebut adalah merupakan tujuan yang secara maksimal dengan penggunaan daya dan dana serta fasilitas dari perusahaan yang telah tersedia semaksimal mungkin. Oleh karena itulah tujuan yang telah ditetapkan harus realistis dan ekonomis;

2) Mengumpulkan data serta menetapkan dugaan-dugaan serta ramalan-ramalan, Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu dibuat suatu perencanaan. Dan dalam membuat perencanaan tersebut perlu dikumpulkan data-data yang diperlukan untuk membuat suatu perencanaan. Untuk itu diperlukan data-data antara lain tentang jumlah media advertensi yang ada, biaya-biayanya, jumlah pembaca-pembacanya dan sebagainya. Yang perlu dalam pengumpulan data adalah kelengkapan, dapat dipercaya dan relevan. Selain data-data, diperlukan pula dugaan-dugaan atau ramalan-ramalan karena perencanaan tersebut didasarkan pada ramalan atau dugaan-dugaan tersebut. Karena itu seorang pimpinan atau manajer harus mempunyai kemampuan untuk meramalkan secara baik kemungkinan-kemungkinan yang akan datang, hal-hal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan tersebut; **3) Menetapkan alternatif cara bertindak,** Setelah tujuan ditetapkan, data-data dikumpulkan serta ramalan-ramalan ditetapkan maka kemudian manajer mulai menetapkan alternatif-alternatif cara bertindak atau alternatif-alternatif perencanaan. Mengapa alternatif-alternatif tersebut perlu dikemukakan? Dengan menetapkan alternatif berarti kita telah mengusahakan sedapat mungkin beberapa cara yang dapat ditempuh, sehingga kita akan dapat

memilih alternatif yang paling baik. Tanpa menetapkan alternatif, maka apa yang ditetapkan sebagai cara bertindak tersebut mungkin suatu cara yang tidak realistis dan tidak ekonomis. Tapi mungkin realistis tetapi tidak ekonomis. Dengan menetapkan alternatif maka kemungkinan akan mendapatkan suatu cara untuk mencapai tujuan dengan cara yang paling baik dalam arti yang paling efisien. Bagaimana kita dapat menetapkan bahwa cara itu yang paling baik bilamana tidak membandingkan dengan alternatif yang lain; 4) **Mengadakan penilaian alternatif**, Alternatif yang telah ditetapkan tersebut harus kita adakan penilaian kepada masing-masing. Dengan penilaian tersebut akan mengetahui kelemahan-kelemahan dan kebaikan-kebaikan dari masing-masing alternatif. Dalam melakukan penilaian ini harus bertindak secara objektif sehingga penilaian kita betul-betul penilaian yang jujur dan tidak berat sebelah; dan 5) **Memilih alternatif**, Berdasarkan penilaian terhadap masing-masing alternatif tersebut kita dapat memilih yang menurut kita yang paling tepat untuk mencapai tujuan. Tepat di sini adalah dalam arti dengan cara perencanaan tersebut akan dicapai suatu tujuan dengan yang paling efisien. Dengan kata lain perencanaan yang kita buat tersebut adalah perencanaan yang efisien dan efektif.¹⁸

Sementara itu, elemen perencanaan menurut Johnson mesti dipenuhi para manajer dalam pekerjaannya, yaitu : (1). Sasaran, Sasaran adalah rencana terpadu sebab kondisi khusus masa depan yang diimpikan para perencana akan terwujud dengan memuaskan, (2) Tindakan-Tindakan, Tindakan adalah kekhususan untuk mencapai sasaran, (3) Sumberdaya, adapun sumberdaya adalah tuntutan yang diperlukan dalam melakukan tindakan, (4) Implementasi, akhirnya adalah rencana harus termasuk cara dan tujuan dilaksanakan sesuai dengan maksud tindakan. Pelaksanaan mencakup tugas-tugas dan perintah terhadap personal untuk merencanakan rencana-rencana yang ditetapkan, (5) Misi, adalah suatu bagian tujuan berkelanjutan, atau alasan bagi adanya perusahaan. Dalam hal ini misi adalah pernyataan yang secara luas dari sasaran dasar dan ruang lingkup suatu unit organisasi. Pernyataan misi organisasi memberikan arah dan bimbingan bagi individu, kelompok dan manajer melalui

¹⁸ Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'I, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 28-39.

organisasi, dan (6) Sasaran, begitu misi dapat dipahami maka sasaran khusus dapat dikembangkan. Sasaran adalah keinginan akhir dan hasil akhir suatu aktivitas. Sasaran disusun setiap level manajer dalam organisasi, baik level terendah organisasi, seharusnya konsisten dengan sasaran yang dirumuskan pada level tertinggi.¹⁹ Berkaitan dengan sasaran dalam perencanaan, Siagian menegaskan bahwa penetapan sasaran dalam perencanaan hendaknya memenuhi empat karakteristik dasar, yaitu : (1) sasaran harus dinyatakan dalam tulisan, (2) sasaran harus terukur, (3) sasaran harus spesifik sebagai suatu yang memerlukan alokasi waktu, dan (4) sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai.²⁰ Akhirnya sasaran yang terlalu mudah mencapainya memberikan kepuasan yang sedikit bila dicapai. Sementara di lain pihak, sasaran yang tidak tercapai adalah lebih membuat pekerjaan frustrasi dari pada mendorong mereka. Karena itu, sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai. Sasaran dikembangkan pada setiap level manajemen.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian berasal dari akar kata “organisasi” yang mempunyai arti gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.²¹ Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Sedangkan kata pengorganisasian”, secara etimologis Holt mengartikan sebagai berikut: Pengorganisasian adalah fungsi sumber daya, catuan penggunaan sumber daya, dan penyusunan tugas untuk memenuhi rencana organisatoris.²² Cetro, dalam pengertian terminologisnya, pengorganisasian diartikan sebagai proses dimana ditetapkan penggunaan teratur semua sumber-sumber daya yang di dalam sistem manajemen yang ada.²³ Penggunaan tersebut menekankan pencapaian sasaran-sasaran sistem manajemen yang bersangkutan, dan ia bukan saja membantu membuat sasaran-sasaran menjadi jelas, tetapi ia menjelaskan pula

¹⁹ R.A, Johnson, *Management*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), h. 196

²⁰ Sondang P, Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 61.

²¹ Sutan Rajasa, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Karya Utama, 2002), h. 440

²² David H. Holt, *Management: Principles and Practices*, (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1993), h. 264.

²³ Samuel C. Cetroni, *Modern Management*, (Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall, 1994), lihat juga J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 23.

sumber-sumber daya macam apa yang akan digunakan untuk mencapainya. Sejalan dengan pendapat di atas, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.²⁴

Dalam kegiatan organisasi, banyak kondisi yang mempengaruhi bagaimana pengorganisasian akan dilaksanakan. Aktifitas manusia yang terorganisasi timbul karena:

- 1) *Sistem koordinasi*; dimana fokus primer pengorganisasian mencakup tindakan mendeterminasi. Apa saja yang akan dilakukan oleh para individu di dalam suatu organisasi dan bagaimana cara upaya individual mereka harus dikombinasi dengan cara terbaik. Hal itu guna memberikan sumbangan kearah pencapaian sasaran-sasaran pengorganisasian;
- 2) *Pembagian kerja (division of labor / division of work)*; Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tentunya telah di tentukan. Keseluruhan pekerjaan dan kegiatan yang telah di rencanakan tentunya perlu di sederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasikannya. Upaya untuk menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi lebih sederhana dan spesifik dimana setiap orang akan ditempatkan dan di tugaskan untuk setiap kegiatan yang sederhana dan spesifik disebut dengan pembagian kerja. Menurut Stoner, bahwa "pembagian kerja adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktifitas terbatas".²⁵ Bukan tugas secara keseluruhan, sering dirujuk sebagai pembagian tugas. Dalam melaksanakan kerjanya perusahaan atau organisasi menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor/ division of work*) yang memungkinkan sinergi terjadi. sebagai contohnya, pembagian kerja pada perusahaan A, yang terdiri dari: direktur operasional dan hukum, direktur pemasaran, direktur keuangan dan administrasi,

²⁴ George. R Terry, *Principles of Management*, (Illions: Richard D. Irwin Inc, 1975) h. 194.

²⁵ James F. Stoner and R. Edward Freeman, *Management*,h. 8.

manajer keuangan dan administrasi, administrasi operasional, surveyor, staf pemasaran, staf accounting, staf keuangan. Saat ini penggunaan pembagian kerja lebih banyak digunakan karena pada dasarnya yang di bagi - bagi adalah pekerjaannya, bukan orang-orangnya. Untuk melakukan pembagian kerja, mutlak diperlukan adanya pedoman-pedoman dasar untuk melakukannya, hal ini penting karena tanpa adanya pedoman, pembagian kerja akan dilakukan dengan tidak terorganisasi, sehingga mengakibatkan ketidakcocokan seseorang dengan pekerjaan yang yang diserahkan kepadanya. Berikut ini ada beberapa dasar yang dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan pembagian kerja. Pedoman-pedoman tersebut adalah: a) Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, b) Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi, c) Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya adalah langganan secara individual atau kelompok, pemerintahan atau non pemerintahan dan sebagainya, d) Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaian) kerja, dan e) pembagian kerja atas dasar waktu. Dari hal tersebut di atas maka akan tergambar atau terlihat pembagian kerja di dalam suatu organisasi, yakni: Jumlah unit organisasi yang ada akan disesuaikan dengan kebutuhan dari organisasi tersebut, Suatu unit organisasi ini harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan dengan yang lainnya, Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bilamana unit yang ada sudah tidak tepat lagi untuk menampung kegiatan yang baru baik dari beban kerja maupun hubungan kerja, dan secara garis besar akan berpengaruh pada aktifitas dan sifat dari organisasi tersebut.

- 3) *Struktur organisasi*; Struktur organisasi lebih bermakna proses pengelompokan, pengkoordinasian serta pembagian aktifitas-aktifitas dalam suatu organisasi. Setiap kelompok mempunyai hubungan dengan kelompok lain, baik vertikal maupun hubungan horizontal. Setiap kelompok mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Secara formal, struktur organisasi dibagi menjadi struktur organisasi fungsional, struktur organisasi produk/pasar, serta struktur organisasi matrik.²⁶ Struktur organisasi fungsional merupakan penyatuan orang-orang yang

²⁶ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen*, (Bandung : Refika Aditama, 2008), h. 90

melaksanakan kegiatan yang sama ke dalam satu kelompok atau yang biasa disebut departemen. Struktur organisasi fungsional tepat sekali digunakan pada organisasi-organisasi atau perusahaan kecil karena organisasi atau perusahaan tersebut bisa menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien. Beberapa keuntungan menggunakan struktur fungsional; *Pertama*, pengawasan dapat dilakukan dengan mudah. *Kedua*, dapat mempermudah dalam memobilisasi keterampilan khusus yang dimiliki sumber daya serta menempatkannya pada posisi yang tepat dan dibutuhkan. Disamping itu, struktur fungsional juga mempunyai kekurangan; *Pertama*, manajer bidang harus melaporkan setiap kegiatannya pada manajer pusat, sehingga sulit untuk mengambil keputusan yang cepat. *Kedua*, sulit untuk mengkoordinasikan satu anggota bidang dengan anggota bidang yang lain. Hal ini dikarenakan para anggota pada suatu bidang tertentu hanya mengenal rekan yang sebidangnya saja.

Struktur organisasi menurut divisi adalah pengelompokan semua pekerjaan yang berkaitan dengan jenis produk yang dihasilkan, kegiatan yang terkait dengan suatu daerah tertentu, dan pelayanan terhadap jenis pelanggan tertentu. Kegiatan dalam organisasi ini dilaksanakan berdasarkan divisi tertentu. Suatu organisasi terdiri atas divisi-divisi sesuai dengan kelompok kegiatan, daerah serta pelanggan divisinya. Setiap manajer divisi bertanggungjawab atas kegiatan divisinya, sehingga dalam setiap divisi memungkinkan adanya persaingan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Namun demikian, setiap divisi bertanggungjawab pada pimpinan pusat. Organisasi menurut divisi mempunyai beberapa keuntungan. *Pertama*, kegiatan dalam setiap divisi dapat dikoordinasi dengan mudah sehingga prestasi organisasi dapat ditingkatkan. *Kedua*, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat karena kegiatan dilakukan di tempat pelaksanaan. *Ketiga*, dapat meringankan beban pimpinan pusat karena setiap manajer divisi mempunyai kewenangan menentukan keputusan tertentu. Tentu saja disamping beberapa kekurangan; *Pertama*, tiap divisi akan mementingkan kemajuan divisinya masing-masing. Padahal suatu organisasi mengutamakan kepentingan bersama secara keseluruhan,

bukan kepentingan tiap divisi. *Kedua*, membutuhkan biaya yang relatif besar karena tiap divisi tentunya memiliki anggaran yang berbeda-beda dan terpisah. Struktur organisasi matrik merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dan divisi. Oleh karena itu, para anggota mempunyai dua atasan atau dua rantai komando, yakni komando fungsional dan komando divisi. Secara horizontal, struktur ini menghubungkan antara bidang fungsional dan divisi ke dalam proyek-proyek yang dipimpin oleh manajer-manajer proyek. Secara vertikal garis komando adalah fungsional dan divisi. Kedua struktur itu membentuk struktur organisasi dalam bentuk matrik, sehingga disebut struktur organisasi matrik. Keuntungan dari struktur ini; pertama, sangat efisien dalam penyatuan anggota-anggota organisasi yang tersebar pada banyak tempat walaupun membutuhkan pemecahan masalah yang kompleks. Kedua, fleksibel dalam menghemat biaya. Hal ini terjadi karena setiap proyek hanya diberikan pada sejumlah anggota yang dibutuhkan. Sedangkan kekurangan struktur ini; *Pertama*, tidak setiap anggota dapat menyesuaikan diri dengan baik. *Kedua*, moral dan mental para anggota menurun. Hal ini terjadi bila anggota ditata kembali akibat selesainya satu proyek dan proyek baru dimulai kembali. *Ketiga*, jika hierarki tidak ditetapkan dengan tegas dan jelas, serta dikomunikasikan secara efektif, dapat menimbulkan pembatasan kebebasan manajer dalam melaksanakan tugasnya.

- 4) Departementasi (Pembagian kerja); Efisiensi kerja tergantung kepada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi. Pembagian kerja dan kombinasi tugas seharusnya mengarah ke tercapainya struktur-struktur departemen dan satuan-satuan kerja. Proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan disebutkan departementasi.²⁷ Asas pendepartemenan adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian).²⁸ Dengan departementasi dimaksudkan untuk mengkhususkan atau membagi

²⁷T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.176.

²⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. IV, 2007), h. 139.

tugas pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu.²⁹ Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.³⁰

5) Rentang Manajemen

Rentang manajemen (*span of management*) adalah jumlah karyawan yang bertanggung jawab kepada seorang supervisor. Rentang manajemen bisa juga disebut dengan rentang pengawasan (*span of control*), salah satu ciri dari struktur ini menentukan seberapa dekat seorang supervisor dapat mengawasi bawahannya. Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. Untuk mengendalikan bawahannya secara efektif, dalam rentang manajemen yang ideal tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan. Hal ini tergantung pada banyak variabel seperti, besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, kegiatan-kegiatan rutin, tingkatan manajemen dan sifat-sifat pekerjaan lainnya.³¹ Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, penentuan rentangan yang tepat adalah penting, hal itu karena. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisiensi dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak dapat di gunakan sepenuhnya. *Kedua*, ada hubungan antara rentang manajemen di seluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen,

²⁹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X, 1983), h.80.

³⁰ Winardi, *Dasar-Dasar Manajemen*, h. 47

³¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 204.

struktur organisasi akan terbentuk “*tall*” dengan banyak tingkat pengawasan di antara manajemen puncak dan tingkat paling rendah. Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang membentuk “*flat*” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit. Struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer di semua tingkatan.³² Rentang manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi, hal itu dikarenakan adanya: a). Keterbatasan waktu, b). Keterbatasan pengetahuan, c). Keterbatasan kemampuan, dan d). Keterbatasan perhatian.³³ Rentang pengawasan rata-rata yang digunakan dalam organisasi menentukan apakah strukturnya tinggi atau datar. Struktur tinggi (*tall structure*) memiliki rentang yang sempit secara keseluruhan dan lebih banyak tingkat hierarki. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang sempit secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative besar. Struktur datar (*flat structure*) memiliki rentang yang luas, dan melebar secara horizontal, serta tingkat hierarki yang lebih sedikit. Struktur manajemen yang memiliki karakteristik rentang pengawasan manajemen yang luas secara keseluruhan dan tingkat hierarki yang relative kecil. Tren yang ada di beberapa tahun terakhir menunjukkan kecenderungan ke arah rentang pengawasan yang lebih lebar sebagai cara untuk memfasilitasikan delegasi.

c. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.³⁴ Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil

³² Ibid, h. 203

³³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, h.133.

³⁴ Sondang P, Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 63

musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Robbins menjelaskan bahwa pengawasan dimaknai sebagai segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan.³⁵ Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.³⁶ Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan).

Selanjutnya Siagian berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk menjamin hal-hal berikut : (1) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud, (2) anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif, (3) para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi, (4) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut, dan (5)

³⁵Stephen P. Robbins. *Management: Concepts and Practices*. (New Jersey: Englewood Cliffs, 1984), h. 112.

³⁶ George. R Terry, *Principles of Management*,h. 195

standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan 6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.³⁷

Pelaksanaan pengawasan sejatinya dilaksanakan sebagai bentuk proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, selain itu juga, aktivitas ini diharapkan mampu mengawasi kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam berbagai hal sehingga benar-benar tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Pemahaman manajemen strategi dapat dilakukan dengan mengartikan unsur kata yang membentuknya, yaitu “manajemen” dan “strategi” istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu pertama, manajemen sebagai proses, kedua, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, dan ketiga, manajemen sebagai suatu seni dan sebagai suatu ilmu.³⁸

Adapun kata *strategi* berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus*. *Strategos* berarti jendral, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan sebagai kerangka kerja (*frame work*) teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Sedarmayanti mengartikan manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.³⁹

Kata strategi juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam situasi peperangan. Seorang komandan dalam menghadapi musuh bertanggung jawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan

³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, h. 64

³⁸ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), h.3

³⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: Refika Aditama, 2014), h. 3

peperangan. Tanggung jawab atau tugas tersebut sangat penting, dalam arti sangat strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu, jika keliru dalam memilih, mengatur, dan menentukan teknik sebagai strategi peperangan, nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya akan berujung pada kekalahan perang. Dengan demikian, yang dimaksud dengan strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

Selain itu, secara lebih bebas perkataan strategi sebagai teknik dan taktik “dapat” diartikan sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan pertempuran yang menjadi tujuan utama dalam peperangan. Manajemen strategi dengan demikian dapat diartikan keputusan dan tindakan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengendalian) yang diimplimentasikan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangkaian organisasi yang diinginkan. Dalam manajemen strategi setidaknya mencakup tiga hal, pembuatan strategi (*strategy formulating*) penerapan strategi (*strategy implementing*), dan evaluasi kontrol strategi (*strategi evaluating*) Dari hal ini, manajemen strategi juga sering diartikan sebagai ilmu dan kiat tentang perumusan strategi penerapan dan evaluasi terhadap keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan yang secara efektif dan efisien.⁴⁰

Manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategik adalah untuk

⁴⁰ Mujamil Qomar, *Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam, Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2012), h. 153

merencanakan suatu arah bagi perusahaan.⁴¹ Robbins dan Coulte menegaskan bahwa Manajemen strategik adalah apa yang manajer lakukan untuk mengembangkan strategi organisasi. Ini adalah tugas penting yang melibatkan semua fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.⁴²

Hunger menyatakan bahwa manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategik meliputi scanning lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.⁴³

Menurut Alex Miller dalam Supratikno, manajemen strategik sebaiknya tidak dipahami sebagai “tugas”, tetapi dipahami sebagai suatu “disiplin”.⁴⁴ Dengan demikian, manajemen strategik bukan tugas sekelompok orang dalam organisasi, melainkan sebagai suatu metode berpikir yang sebaiknya dimiliki oleh setiap karyawan organisasi. Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.⁴⁵ Manajemen strategik menekankan perhatiannya pada penempatan organisasi dalam

⁴¹ James AF. Stoner, R. Edward Freeman., Daniel R. Gilbert, JR. *Management, 6th Edition*. (New Jersey : Prentice. Hall Inc, 1995), h. 52

⁴² Stephen P. Robbins and Mary Coulter. *Management*,h. 267

⁴³ J. David Hunger dan Wheelen, Thomas L. *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 4

⁴⁴ Sugiarto Duriyanto, Widjaja dan Supratikno. *Inovasi Pasar Dengan Iklan Yang Efektif*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), h.11

⁴⁵ Muhamad Djumhana. *Hukum Perbankan di Indonesia*. (Bandung: Citra Aditya Bakti,2000), h. 6.

kaitannya dengan lingkungan yang sedang berubah dan harapan-harapan yang berpengaruh.⁴⁶

Manajemen strategik adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya. Manajemen strategik menurut Nawawi dalam Akdon bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala yang berorientasi pada jangkaun masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.⁴⁷ Visi memberikan arah terhadap usaha apapun.⁴⁸

Salah satu diantaranya menurut Wahjudi manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁴⁹ Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Hawawi dalam Akdon bahwa manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.⁵⁰

Wheelen dan Hunger dalam Hadijaya, menjelaskan bahwa proses manajemen strategis meliputi aktivitas yang terentang dari membaca sekilas lingkungan hingga pengevaluasian kinerja yang digambarkan dalam model sebagai berikut ini:

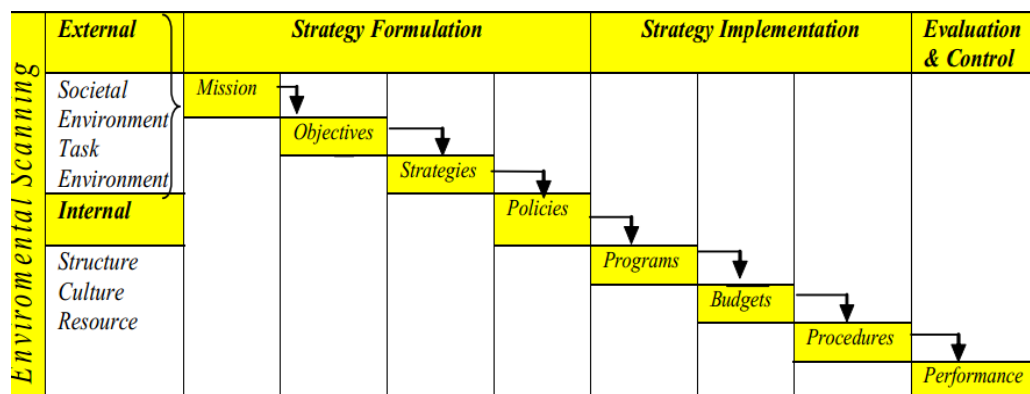
⁴⁶ Muhammad Ismail Yusanto. Kusumawidjaja, Muhammad Karebet. *Menggagas Bisnis Islami*. (Jakarta:Gema Insani, 2002), h. 119.

⁴⁷ Akdon. *Strategic Management For Educational Management*. (Bandung:Alfabeta, 2007), h. 10

⁴⁸ Coral A. O'Connor. *Kepemimpinan yang Sukses (Terj. Sugeng Panut)*. (Bekasi: Megapain, 2003), h. 85.

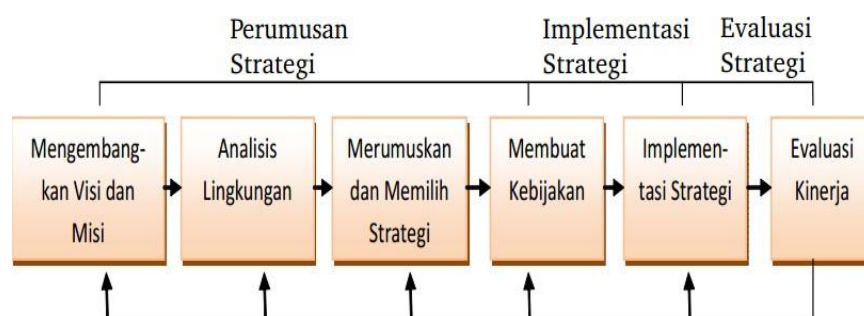
⁴⁹ Agustinus Wahyudi. *Manajemen Strategik*. (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 15.

⁵⁰ Akdon. *Strategic Management For Educational Management*. (Bandung:Alfabeta, 2007), h. 10.



Gambar 1. Model Manajemen Strategik Wheelen dan Hunger

Gambar 1 diatas menegaskan bahwa proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan yang memiliki dampak jangka pendek dan panjang bagi organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kuantitatif dan kualitatif yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan efektif dalam kondisi yang tidak menentu.⁵¹ Berdasarkan model manajemen strategik Wheelen dan Hunger, maka proses manajemen strategik dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model Proses Manajemen Strategik

Gambar diatas menjelaskan bahwa proses manajemen strategik di atas, manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan

⁵¹ Yusuf, Hadijaya. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. (Medan: Perdana Publishing, 2013), h. 7

memiliki berbagai komponen yang saling mempengaruhi dan bergerak secara bersama-sama ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perumusan/perencanaan strategik (Renstra) dengan unsur-unsur yang terdiri dari visi, misi, analisis lingkungan, tujuan strategik dan strategi utama (induk) organisasi. Komponen kedua adalah implementasi strategi atau perencanaan operasional (Renop) dengan unsur-unsur sasarannya atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja (*network*) internal dan eksternal. Komponen terakhir atau ketiga evaluasi strategi sebagai fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik (*feed back*).⁵²

Sebagaimana pendapat Wheelen dan Hunger, Etika Sabariah menjabarkan manajemen strategik ke dalam tiga proses, yaitu: (a) Pembuatan Strategi yang merupakan perumusan diawali dengan analisis SWOT dengan harapan mengembangkan misi yang dijabarkan ke dalam tujuan jangka panjang dan pendek. Strategi dapat dilakukan dengan mencontoh sebagai follower atau mengadopsi dari berbagai teori dan pengalaman berbagai sumber, yang disatupadukan sesuai kondisi internal dan eksternal perusahaan; (b) Penerapan atau implementasi strategi, yang dikenal dengan sebutan taktik, adalah tindakan nyata dari penjabaran isi yang dituangkan dalam buku strategis, buku kebijakan, isi pasal, pelaksanaan prosedur operasional (SOP), dan pelaksanaan isi program; dan (c) Evaluasi strategi melalui penilaian hasil keseluruhan yang dibandingkan dengan data lalu dari berbagai sumber, dan jika ditemukan ketidaksesuaian dilakukan perbaikan.⁵³

Dalam Konteks pendidikan, pengertian manajemen strategis lebih luas di kemukakan oleh Nawawi, menurutnya manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategic) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh disebut (VISI) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk

⁵² Yusuf, Hadijaya. *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*, h. 19.

⁵³ Etika Sabariah, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h. 21-22.

menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁵⁴

Dari beberapa definisi tentang manajemen strategik yang ada, menurut penulis manajemen strategik adalah menggabungkan pola berfikir strategik dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi. Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dilakukan melalui proses pengamatan keadaan saat ini, menentukan dan merumuskan kinerja masa depan, kemudian mengimplementasikan dan mengevaluasi untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi.

2. Karakteristik Manajemen Strategik

Manajemen strategik mencakup manajemen organisasi secara keseluruhan, maka manajemen strategik cenderung menjadi suatu pokok bahasan yang dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda menurut Jatmiko, yaitu:

a. Manajemen strategik meningkatkan efektivitas organisasional

Dalam setiap organisasi terdapat dua persyaratan yang sangat esensial untuk sukses, yaitu: efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berhubungan dengan bagaimana sebaiknya suatu aktivitas dilakukan untuk mencapai efisiensi, suatu organisasi perlu menetapkan suatu metode, prosedur, sistem, aturan dan lainnya untuk melaksanakan suatu aktivitas. Pendekatan efisiensi memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas atau tindakan dengan benar (*doing things right*). Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan aktivitas yang benar. Efektivitas terutama ditentukan oleh hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan eksternalnya. Pendek kata, efektivitas memastikan bahwa suatu organisasi melaksanakan aktivitas yang benar (*doing right things*). Manajemen strategik terutama difokuskan pada penciptaan efektivitas organisasi, sebab efektivitas berhubungan dengan kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya yang relevan. Menciptakan suatu organisasi yang efisien

⁵⁴ Hadari Nawawi. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustri di Bidang Pendidikan*, (Yogyakarta : GadjahMada University Press, 2012), h 149

relatif lebih mudah dengan menyusun dan menetapkan metode, prosedur dan sistem untuk menyelesaikan persoalan-persoalan sehari-hari. Sedangkan menciptakan efektivitas organisasi mungkin lebih sulit karena berhubungan dengan kesesuaian lingkungannya yang selalu mengalami perubahan.

b. Manajemen strategik berorientasikan ke arah jangka panjang

Secara umum strategi berbicara mengenai isu-isu yang menjangkau lebih dari satu periode anggaran atau jangka pendek. Manajemen strategik membahas persoalan organisasi yang berdimensi masa depan, bukan masa kini atau masa lalu. Banyak faktor atau variabel yang mempengaruhi perencanaan atau manajemen strategik dalam jangka panjang antara lain:

- a. Faktor-faktor pasar misalnya persaingan, prediksi permintaan masa yang akan datang, ancaman produk atau jasa substitusi, reliabilitas pemasak dan sebagainya.
- b. Faktor-faktor manusia misalnya kapabilitas, preferensi manajemen.
- c. Faktor-faktor kinerja. Organisasi yang selalu mempertahankan atau memelihara kinerja atau kondisi yang sedang dicapai berarti hanya fokus pada jangka pendek.
- d. Manajemen strategik berkenaan dengan keputusan-keputusan manajemen puncak atau manajer senior.

c. Manajemen strategik terdapat pada setiap level organisasi

Strategi dapat dianalisa pada tiga level atau tingkatan organisasi, diantaranya yaitu :

- a. Strategi tingkat korporasi yang membahas mengenai tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi diantara bidang usaha yang dipilih.
- b. Strategi tingkat bisnis atau strategi kompetitif yang membahas tentang bagaimana organisasi bisnis unit akan bersaing atau beroperasi dalam industri atau pasar.
- c. Strategi tingkat fungsional atau tingkat operasional yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi bisnis mengimplementasikan keputusan-keputusan strategiknya.

d. Manajemen strategik masyarakat pengetahuan yang luas tentang organisasi

Sifat keputusan-keputusan strategik yang biasanya menyangkut perubahan kebiasaan dan perilaku diperlukan pandangan atau spektrum yang lebih luas tentang aktivitas-aktivitas lintas fungsi dalam suatu organisasi. Manajemen strategik masyarakat wawasan general management bagi para manajer puncak atau CEO (*Chief Executive Officer*). CEO yang hanya fokus pada bidang tertentu (misalnya engineering, administrasi, akuntansi) akan gagal melaksanakan sifat integratif (terpadu). Dari strategi dan tidak akan mampu mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan dalam jangka panjang.⁵⁵

3. Tujuan Manajemen Strategik

Manajemen memiliki tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud (*intangible*). Usahanya ada hasil hasil-hasil yang spesifik biasanya dalam bentuk sasaran-sasaran. Manajemen tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.⁵⁶ Tujuan utama manajemen dijelaskan oleh Shrode dan Voich dalam Fatah sebagai produktifitas dan kepuasan produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.⁵⁷

Tujuan manajemen strategik secara garis besar sebagaimana dikemukakan oleh Fatah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau, dan mengkaji ulang kejadian serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- 3) Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai

⁵⁵ Rohmad Dwi Jatmiko, *Manajemen Strategik*. (Malang: UMM, 2003), h.6-9

⁵⁶ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 10.

⁵⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 15.

dengan perkembangan lingkungan eksternal.

- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.⁵⁸

4. Manfaat Manajemen Strategik

Pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategi di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategi pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategi adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategi adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategik di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Fatah mengemukakan bahwa penerapan manajemen strategi dalam organisasi pendidikan memiliki banyak manfaat. **Pertama**, manajemen strategi dalam memberikan penekanan pada analisis internal dan eksternal organisasi dalam merumuskan dan mengimplementasikan rencana organisasi. **Kedua**, manajemen strategi memberikan sekumpulan keputusan dan tindakan strategi untuk mencapai sasaran organisasi. **Ketiga**, manajemen

⁵⁸ Ibid, h. 18.

strategi merupakan puncak penyempurnaan paling penting dalam proses manajemen yang terjadi sejak tahun 1970-an yaitu ketika model "perencanaan jangka panjang" (*Long Range Planing*) perencanaan, pemrograman, peranggaran atau anggaran dan kontrol keuangan (*budgeting and financial controlling*) dan kebijakan bisnis diramu menjadi satu.⁵⁹

Adapun beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu :

- a) Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b) Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c) Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d) Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e) Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- f) Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g) Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h) Sifat untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Griffin mengemukakan bahwa manfaat besar dari manajemen strategi adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektifas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.⁶⁰

Penerapan manajemen strategi di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategi sebagaimana dikemukakan Daft, lembaga pendidikan diharapkan dapat

⁵⁹ Ibid, h. 152.

⁶⁰ R.W. Griffin, *Manajemen* Edisi 7(Jakarta: Erlangga, 2004), h. 227

mengawali dan memengaruhi dari pada hanya memberi respon terhadap berbagai tuntutan dan atau kegiatan rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategi, implementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategi yang telah dirumuskan.

5. Merumuskan Strategi

Merumuskan strategi merupakan upaya pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.⁶¹ Pada tahapan ini, penekanan lebih diberikan kepada aktifitas-aktifitas utama antara lain: menyiapkan strategi alternatif, pemilihan strategi, dan menetapkan strategi yang digunakan.

Daft menegaskan bahwa manajemen strategi diawali dengan evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi perusahaan saat ini. Evaluasi kemudian diikuti dengan analisis situasi (yang disebut dengan analisis swot), yang mempelajari peluang dan ancaman dilingkungan eksternal sekaligus kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan. Analisis situasi dilanjutkan dengan perumusan strategi secara eksplisit, yang menunjukkan cara yang hendak dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.⁶²

Daft lebih lanjut mengemukakan lima langkah pokok terkait dengan kegiatan perumusan strategi, kelima langkah tersebut diantaranya:

- 1) Perumusan misi
- 2) Analisis lingkungan eksternal
- 3) Analisis internal organisasi
- 4) Perumusan tujuan khusus
- 5) Penentuan strategi.⁶³

⁶¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, h. 12.

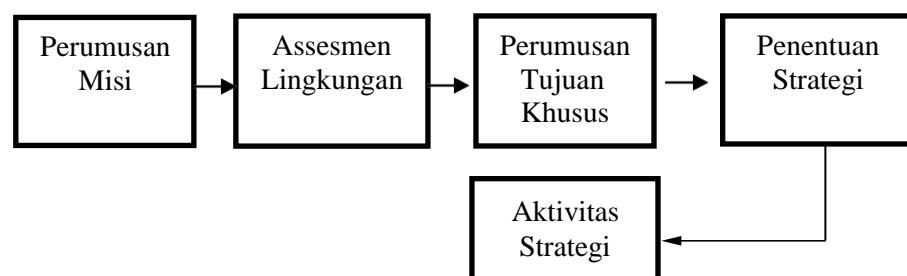
⁶² Ricard. L. Daft, *New Era Of Management* (Jakarta: Selemba Empat, 2010), h. 212.

⁶³ Ibid, h. 212.

Visi misi, pernyataan visi menunjukkan cakupan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar, pernyataan misi ini adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam, mewujudkan tujuan strategi organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang.

Sedangkan misi organisai merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi. Statemen visi sebagaimana dikemukakan Sallis hendaknya mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menuju puncak institusi. Sedangkan statemen misi berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.⁶⁴ Terkait dengan pernyataan misi ini, Daft mengemukakan bahwa pernyataan misi merupakan gambaran umum tujuan yang membedakan suatu institusi dari institusi lain yang sejenis.⁶⁵

Posisi perumusan strategi dalam manajemen strategi terdapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:

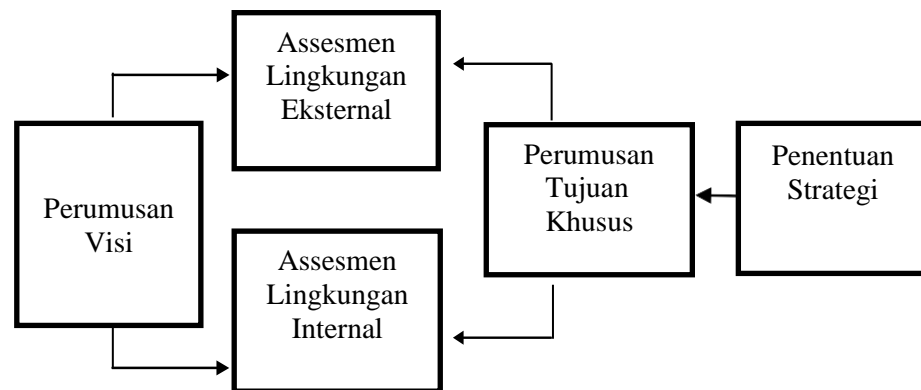


Gambar 3: Langkah Perumusan Manajemen Strategi

⁶⁴ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education* (Yogyakarta: Ircisod, 2006), h.216.

⁶⁵ Ricard. L. Daft, *New Era Of Management*, h. 216.

Gambar 3 diatas mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Terdapat lima langkah pokok perumusan strategi, yaitu 1) perumusan misi, 2) assessmen lingkungan eksternal, 3) assessmen organisasi, 4) perumusan tujuan khusus, dan 5) penentuan strategi. Sedangkan proses perumusan strategi dapat digambarkan pada gambar 4 berikut ini:



Gambar 4: Proses Perumusan Manajemen Strategi

Gambar 4 diatas mengilustrasikan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki drajat ketidakpastian tinggi.

Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah. Analisi lingkungan internal dari penentu presepsi yang realistis atas segala kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya.

Pearce dan Robinson mengemukakan bahwa Analisis organisasi dapat membantu organisasi dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Anlisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT. Analisis SWOT adalah teknik historis yang terkenal dimana para

manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi di perusahaan.⁶⁶

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Secara lebih rinci terlihat pada gambar 5 matrik analisis SWOT dibawah ini.

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	SO	WO
Ancaman (T)	ST	WT

kelemahan	Peluang		kekuatan
	Strategi Orientasi Memutar	Strategi Agresif	
	Strategi Defensif	Strategi Diverifikasi	
	Ancaman		

Gambar 5: Matrik Analisis SWOT

Setelah analisis SWOT selesai, manajer perlu membuat dan mengevaluasi strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman.⁶⁷ Sementara itu,

⁶⁶ Jhon A. Pearce, Rihard B Robinson, *Strategic Manajemen (Formula Implementasi dan Pengendalian)* (Jakarta: Selemba Empat, 2009), h. 603

⁶⁷ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 224.

assessmen lingkungan eksternal dan internal bisa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dan penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

5. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dimaknai sebagai proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁶⁸ Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi.³¹ Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

Tahap ini adalah tahapan ketika strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap implementasi ini, beberapa aktifitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi karyawan, mengembangkan budaya yang mendukung menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi.³²

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumber dayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategi yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu action (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik maka akan dapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas, hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada industri manufaktur dimana hasilnya menunjukan

⁶⁸ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, h. 17

bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektifitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.³³

Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi ini dapat dilihat melalui gambar 6 dibawah ini:

Formulasi Strategi			
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	failure

Gambar 6: Hubungan Antara Perumusan Strategi dan Implementasinya

Gambar 6 diatas memberikan gambaran bahwa ada berbagai kemungkinan yang terjadi anantara formulasi strategi dengan implemetasi strategi, yaitu :

1. *Success* merupakan hasil yang paling diidam-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik bigitu juga dengan implementasinya.
2. *Trouble* merupakan situasi dimana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette* merupakan situasi dimana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure* kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga implementasinya.⁶⁹

⁶⁹ Thomas V Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategis Work*, (The Free Press, 1985), h. 12.

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Bonoma lebih lanjut menegaskan bahwa implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumber daya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.⁷⁰

6. Evaluasi Strategi

Robbin dan Cuolter,⁷¹ Hunger dan Thomas⁷² menegaskan bahwa Rangkaian proses manajemen strategi yang terakhir adalah mengevaluasi hasil. Evaluasi adalah proses yang melaluinya aktivitas- aktivitas perusahaan dan hasil kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah.

Tahapan pengendalian dan evaluasi, pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktifitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu: a) meninjau faktor- faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang b) mengukur prestasi, c) mengambil tindakan korektif.

Menurut Boseman dalam Sunarto⁷³, proses pengendalian strategi terdiri dari beberapa tahapan berikut:

⁷⁰ Ibid, h.201.

⁷¹ Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen...*, h. 226

⁷² Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, h. 17.

⁷³ Sunarto, *Manajemen Strategi*, (Malang: STIE Malang, Kucecwara, 1994), h. 172.

1. Menentukan kinerja standar
2. Mengukur dan mengevaluasi kinerja yang sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan kinerja standar
3. Mendiagnosis penyebab perbedaan antara kerja standard kinerja sesungguhnya
4. Mengambil tindakan koreksi
5. Mendapatkan umpan balik baik intern maupun lingkungan ekstern dan memantau kinerja yang sesungguhnya.

C. Sekolah Unggul

1. Terminologi Sekolah Unggul

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan unggul adalah lebih tinggi, pandai, kuat, dan sebagainya daripada yang lain, terbaik dan terutama. Sedangkan keunggulan artinya keadaan unggulan; kecakapan, kebaikan dan sebagainya yang lebih dari pada yang lain.⁷⁴

Secara *ontologis* sekolah unggulan dalam perspektif Departemen Pendidikan Nasional adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, maka masukan (*input*), proses pendidikan, guru, tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.⁷⁵

Sekolah berwawasan unggul adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikan. Oleh karena itu, untuk mencapai keunggulan tersebut perlu diperhatikan: masukan (*input*), proses, guru/tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan serta sarana prasarana untuk tercapainya tujuan tersebut. Nurkholis menyatakan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang secara terus menerus meningkatkan

⁷⁴ Agus Maimun, Agus Zainul Fitri. *Sekolah Unggulan*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 23.

⁷⁵ Ahid, Nur Ahid. *Problematisasi Sekolah Aliyah di Indonesia*. (Kediri: STAIN Kediri Press, 2009), h. 63.

kinerjanya dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuhkembangkan potensi siswa secara menyeluruh⁷⁶.

Keunggulan sebuah sekolah sangat tergantung kepada bagaimana cara sekolah (pimpinan dan staf) merancang sekolah sebagai suatu organisasi yang dinamis. Maksudnya adalah bagaimana struktur sekolah itu disusun agar setiap warga sekolah berpartisipasi dan memiliki peran serta tanggungjawab sesuai dengan jobnya dan pelimpahan serta pendelegasian wewenang yang kesemuanya itu bermuara pada kunci utama sekolah unggul, yaitu mengutamakan pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya.

Depdikbud RI menjelaskan beberapa karakteristik sekolah berwawasan keunggulan sebagai berikut:

- 1) Masukan (*input*) berupa siswa-siswi yang disaring melalui seleksi secara ketat, dengan memakai indikator-indikator tertentu.
- 2) Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa.
- 3) Lingkungan belajar yang menunjang baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial psikologis.
- 4) Guru dan tenaga kependidikan yang berpotensi.
- 5) Menggunakan kurikulum nasional yang baku, dilakukan pengayaan secara maksimal yang sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik.
- 6) Rentang waktu belajar di sekolah disediakan lebih lama dari sekolah lain.
- 7) Pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam seluruh sistem.
- 8) Sekolah unggul harus tunduk kepada peraturan perundang-undangan yang ada, meski diberi keleluasaan sesuai dengan misi dan tujuannya.
- 9) Sekolah unggul diproyeksikan untuk menjadi pusat keunggulan bagi sekolah-sekolah di sekitarnya.⁷⁷

⁷⁶ Nurkholis. *Sekolah Unggul yang Tidak Unggul*. (Jakarta: E. Mail Homepage Pendidikan Nerwork. 2002), h. 5

⁷⁷ Depdikbud RI. *Sekolah Plus*. (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. 1995), h. 25

Secara umum sekolah yang dikategorikan unggulan harus meliputi tiga aspek diantaranya: *Petama, Input*. Menurut Daniel Goleman kemampuan mengenal diri dan lingkungannya adalah kemampuan untuk melihat secara objektif atau analisis, dan kemampuan untuk merespon secara tepat, yang membutuhkan kecerdasan otak (*Intelligence Quotien*) dan kecerdasan emosional (*Emotional Quotien*). Di samping itu, kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotien*) calon siswa hendaknya dapat terukur saat seleksi siswa baru. Dengan demikian, tes seleksi siswa baru hendaknya dapat mengukur ketiga aspek kecerdasan atau bahkan dapat mengukur berbagai kecerdasan (*multy intellegence*). Sehingga, tes seleksi siswa baru tujuannya tidak semata-mata untuk menerima atau menolak siswa tersebut tetapi jauh ke depan untuk mengetahui tingkat kecerdasan siswa. Dengan data tingkat kecerdasan siswa tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan proses pembinaannya dan bahkan dapat untuk menentukan target atau arah pendidikan di masa depan.⁷⁸ Untuk sekolah, dapat menyeleksi siswa dengan sistem seleksi yang sangat ketat. Selain seleksi bidang akademis, juga diberikan persyaratan lain sesuai tujuan yang ingin dicapai sekolah. Sungguh suatu keunggulan luar biasa bila suatu sekolah sudah mampu selektif dalam proses penerimaan siswa baru. Calon siswa nantinya dapat dibina, dibimbing dan belajar sesuai dengan tingkatan kecerdasan mereka, yang nantinya diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang unggul.

Kedua, proses. Dalam proses belajar-mengajar, sekolah unggulan ini setidaknya berkaitan dengan kemampuan guru, fasilitas belajar, kurikulum, metode pembelajaran, program ekstrakurikuler, dan jaringan kerjasama, diantaranya:

1. Kemampuan guru, sekolah unggulan harus memiliki guru yang unggulan juga. Artinya, guru tersebut harus *profesional* dalam melaksanakan proses belajar-mengajar. Adapun kompetensi guru yang memungkinkan untuk mengembangkan suatu lembaga pendidikan yang unggul yaitu :*Petama*, kompetensi penguasaan mata pelajaran. *Kedua*, kompetensi dalam pembelajaran. *Ketiga*, kompetensi dalam pembimbingan. *Keempat*,

⁷⁸ Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri. *Sekolah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 56.

kompetensi komunikasi dengan peserta didik. Kelima, kompetensi dalam mengevaluasi.⁷⁹ Untuk mengembangkan kompetensi ini guru harus selalu rajin-rajin membaca, belajar terus menerus, selalu *up to date* membaca fenomena sosial yang terjadi dimasyarakat sehingga pembelajaran bersifat faktual dan kontekstual. Pembelajaran dapat berjalan efektif sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pembelajaran bisa dikatakan efektif, bila guru mampu memberikan pengalaman baru bagi siswanya, membentuk kompetensi siswa, serta melibatkan peserta didik dalam perencanaan pelaksanaan dan penilaian pembelajaran. Siswa harus didorong untuk menafsirkan informasi yang disajikan oleh guru sampai informasi tersebut dapat diterima oleh akal sehat. Misal salah satunya dengan tanya jawab.⁸⁰ Disamping itu guru harus ikhlas memberi pelayanan kepada siswa dalam belajar, dalam artian siswa merasa nyaman berada dalam bimbingan guru tersebut. Guru harus mampu menilai hasil belajar ranah kognitif, psikomotorik dan afektif siswa dan dapat mengetahui siapa dan ranah apa saja yang belum dikuasai oleh siswa, sehingga guru tepat memberi pencerahan kembali kepada siswanya.

Dengan demikian Guru yang profesional, dalam pembelajaran harus menempuh empat tahap, yaitu: *Pertama*, persiapan, dalam arti yang luas adalah segala usaha misalnya membaca, kursus, pelatihan, seminar, diskusi, lokakarya yang dilakukan oleh guru dalam rangka mengembangkan profesionalitasnya. Persiapan dalam pengertian yang sempit adalah kegiatan pembuatan program kerja guru yang meliputi penyusunan kegiatan pembelajaran selama satu tahun, program semester, penyusunan silabus dan pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan kurikulum. *Kedua*, pelaksanaan, bahwa guru harus fleksibel, artinya pelaksanaan program disesuaikan dengan kondisi dan situasi peserta didik. Fokus pelaksanaan pembelajaran adalah pengalaman peserta didik, baik pengalaman kognitif, afektif, maupun psikomotorik. *Ketiga*, Penilaian,

⁷⁹ Mastuhu. *Memberdayakan Sistem Pendidikan Islam*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 23.

⁸⁰ Muhammad. "Konsep Pengembangan Sekolah Unggulan", *Kreatif*, Vol. 4, No. 1, Januari, 2009. h. 23

perlu dilakukan terhadap kedua belah pihak, baik guru maupun siswa. Penilaian harus dilakukan secara objektif dan transparan. *Keempat*, refleksi. Tindakan yang dilakukan dengan memikirkan aktivitas pembelajarannya dan melaksanakan pembelajarannya berdasarkan tujuan yang jelas atas dasar pertimbangan moral dan etika. Guru harus mampu tanggap terhadap aktivitas pembelajaran dengan melakukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan siswa sehingga tujuan pembelajaran akan tercapai. Proses pendidikan Islam tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran guru yang professional, terutama pada proses pembelajaran saat guru menggunakan metode dan memberikan materi. Peranan guru sangat penting tersebut bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu pendidikan. Guru yang benar-benar berlaku professional dan dapat mengelola dengan baik, tentunya mereka akan makin semangat dalam menjalankan tugasnya, bahkan rela melakukan inovasi-inovasi pembelajaran untuk mewujudkan kesuksesan pembelajaran peserta didik. Namun jika mereka terlantar akibat tindakan pimpinan mereka justru bisa menjadi penghambat serius terhadap proses pendidikan. Sikap guru ini sangat tergantung pada kualitas manajemen personalia.⁸¹

2. Fasilitas belajar, Sekolah unggulan harus dilengkapi dengan fasilitas yang memadai. memiliki sarana dan prasarana yang memadai bagi siswa untuk menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Kurikulum, Sekolah unggulan tidak harus menggunakan kurikulum yang berrstandar internasional. Kurikulum nasional dengan berbagai penyempurnaan sesuai kebutuhan perkembangan siswa pun cukup baik. Terutama dari segi bahan, misalnya bidang IPA dan PAI, masih terlalu menekankan bahan-bahan klasik yang memang penting, tetapi kurang memasukkan bahan dan penemuan modern yang lebih dekat dengan situasi teknologi saat ini. Misalnya mengkaitkan materi-materi dari kedua mata pelajaran tersebut. Di samping itu, penguasaan bahasa Arab, bahasa Inggris dan bahasa Indonesia mutlak diperlukan. Sehingga siswa dapat mengkomunikasikan gagasan dan pengetahuannya kepada orang lain

⁸¹ Puslitbang, Pendidikan Agama dan Keagamaan, *Manajemen Sarana dan Prasarana* (Jakarta: Balitbang Agama dan Diklat Keagamaan RI, 2001), h. 123.

secara sistematis dengan menggunakan kedua bahasa tersebut. Perpaduan kedua kurikulum itu akan sangat membantu dalam menghasilkan generasi-generasi masa depan yang lebih unggul.

4. Metode pembelajaran, Sekolah unggulan harus menggunakan metode pembelajaran yang membuat siswa menjadi aktif dan kreatif yang disertai dengan kebebasan dalam mengungkapkan pikirannya.
5. Program ekstrakurikuler, Sekolah unggulan harus memiliki seperangkat kegiatan ekstrakurikuler yang mampu menampung semua kemampuan, minat, dan bakat siswa. Keragaman ekstrakurikuler akan membuat siswa dapat mengembangkan berbagai kemampuannya di berbagai bidang secara optimal
6. Jaringan kerjasama, Sekolah unggulan memiliki jaringan kerjasama yang baik dengan berbagai instansi, terutama instansi yang berhubungan dengan pendidikan dan pengembangan kompetensi siswa. Dengan adanya kerjasama dengan berbagai instansi akan mempermudah siswa untuk menerapkan sekaligus memahami berbagai sektor kehidupan (*life skill*).⁸²

Ketiga, Output, Sekolah unggulan harus menghasilkan lulusan yang unggulan. Keunggulan lulusan tidak hanya ditentukan oleh nilai ujian yang tinggi. Indikasi lulusan yang unggulan ini baru dapat diketahui setelah yang bersangkutan memasuki dunia kerja dan terlibat aktif dalam kehidupan bermasyarakat.⁸³ Kemampuan lulusan yang dihasilkan dirasa unggulan, bila mereka telah mampu mengembangkan potensi intelektual, potensi emosional, dan potensi spiritualnyadi mana mereka berada.

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa konsep sekolah unggul adalah sekolah yang lebih berkualitas input, proses dan outputnya, baik sekolah biasa yang kemudian menjadi unggul karena di sekolah tersebut proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan pembelajaran dilaksanakan melalui pelayanan yang unggul kepada seluruh siswa tanpa melihat kualitas siswa sebagai input, maupun sekolah yang memang sengaja didesain keunggulannya dari awal mulai dari program, manajemen, tenaga, fasilitas, pelayanan dan

⁸² Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: Erlangga, 2007), h. 145

⁸³ Asmaun Sahlan. *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah*. (Malang: Universitas Islam Negeri Maliki Press, 2010), h. 214.

sebagainya. Atau dengan kata lain sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan dan dikelola sebaik-baiknya dengan mengarahkan semua komponennya untuk mencapai hasil lulusan yang lebih baik dan cakap daripada lulusan sekolah lainnya.

2. Tujuan Sekolah Unggul

Acuan dasar dan tujuan umum sekolah unggul adalah tujuan pendidikan nasional, sebagaimana tercantum dalam GBHN dan UUSPN No. 20 tahun 2003, yaitu agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara⁸⁴.

Secara khusus, sekolah unggul bertujuan untuk menghasilkan keluaran pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal-hal sebagai berikut: a) keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, b) nasionalisme dan patriotisme yang tinggi, c) wawasan IPTEK yang luas dan mendalam, d) motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan, e) kepekaan sosial dan kepemimpinan, f) disiplin yang tinggi yang ditunjang oleh kondisi fisik yang prima.

3. Dasar Hukum Sekolah Unggul

Penyelenggaraan sekolah berwawasan keunggulan merupakan pengejawantahan Garis Besar Haluan Negara dan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam GBHN dikemukakan bahwa: “Peserta didik yang memiliki tingkat kecerdasan luar biasa perlu mendapatkan perhatian lebih khusus agar dapat dipacu perkembangan prestasi dan bakatnya”.

Dalam UUSPN No. 20/2003 disebutkan beberapa dasar hukum bagi terselenggaranya sekolah berwawasan keunggulan antara lain: 1) pasal 5 ayat 4 disebutkan bahwa warga negara yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa berhak memperoleh pendidikan khusus, 2) pasal 12 ayat 1 butir b

⁸⁴ Depdikbud. *Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003*. (Jakarta. 2003), h. 2.

bahwa setiap peserta didik pada satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya, dan 3) pasal 12 ayat 1 butir f yang menyatakan bahwa setiap peserta didik dalam satuan pendidikan berhak menyelesaikan program pendidikan sesuai dengan kecepatan belajar masing-masing dan tidak menyimpang dari batas waktu yang ditetapkan. Dengan demikian, jelaslah bahwa penyelenggaraan sekolah unggul mempunyai dasar hukum yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

4. Visi dan Misi Sekolah Unggul

Visi dari sekolah unggul adalah upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yang bermuara kepada tujuan pembangunan nasional yang memerlukan usaha-usaha yang sistematis dan terarah dalam menggali dan mengembangkan potensi manusia Indonesia secara maksimal sehingga dapat menjadi bangsa yang maju, sejahtera dan damai dengan berdasarkan kepada Pancasila, serta dihormati dan diperhitungkan oleh bangsa lain dalam percaturan global.

Berdasarkan visi tersebut di atas, maka misi dari sekolah unggul adalah meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia Indonesia sebagai subjek dan wahana untuk mencapai pembangunan nasional.

D. Strategi Kepala Sekolah

Sebagaimana telah dikemukakan dalam konsep sekolah unggul di atas, bahwa keunggulan sebuah sekolah sangat tergantung kepada bagaimana cara pimpinan sekolah dalam hal ini kepala sekolah dalam merancang sekolah sebagai satu sistem organisasi yang mempunyai keunggulan di semua sub-sistemnya.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai penentu utama yang memiliki fungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* dituntut untuk memiliki strategi-strategi yang memadai dalam program percepatan mutu sekolah berwawasan keunggulan yang dipimpinnya. Pidarta menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif selalau memanfaatkan kerjasama dengan berbagai pihak untuk mencapai cita-

cita/tujuan organisasi⁸⁵. Karena dengan cara demikian para manajer/administrator (dalam hal ini kepala sekolah) akan banyak mendapatkan batuan pikiran, semangat dan tenaga.

Strategi yang dikembangkan kepala sekolah dalam program tersebut di atas harus mencakup keseluruhan subsistem-subsistem dalam satu kesatuan sistem sekolah yang berwawasan keunggulan karena masing-masing subsistem tersebut saling mempengaruhi. Adapun subsistem-subsistem dalam sistem sekolah unggul mencakup: a) peserta didik, b) tenaga pendidik/guru, c) kurikulum, d) manajemen, dan e) sarana dan prasarana/fasilitas, serta partisipasi orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan.

1. Peserta Didik

Peserta didik merupakan subsistem penting dalam program percepatan mutu sekolah berwawasan keunggulan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus menetapkan strategi yang tepat dalam penerimaan siswa baru. Penerimaan ini antara lain dapat dilakukan melalui sistem rayonisasi terbuka bagi siswa-siswa yang berprestasi untuk mampu berkompetisi dalam seleksi penerimaan siswabar. Dengan menggunakan strategi ini, maka lulusan sebagai input dengan nilai terbaik akan terserap sepenuhnya ke sekolah yang bersangkutan.

Selain itu, dalam program percepatan mutu sekolah yang berwawasan keunggulan, strategi kepala sekolah dalam menentukan kriteria input berkenaan dengan intelegensi juga penting. Hal ini sejalan dengan pendapat Djoyonegoro bahwa anak unggul/peserta didik unggul yang unggul adalah mereka yang tingkat intelegensinya jauh di atas rata-rata anggota kelompoknya, yaitu IQ-120 ke atas⁸⁶. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa penentuan siswa unggul diseleksi secara ketat dengan kriteria sebagai berikut:

⁸⁵ Made Pidarta. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. (Jakarta Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Dirjen Dikti. 1988), h. 175

⁸⁶ Wardiman Djojonegoro. *Pokok-pokok Pemikiran Tentang Sekolah Unggul*. (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. 1993), h. 29

1) prestasi belajar superior dengan indikator nilai raport, nilai EBTANAS/UAN dan hasil tes prestasi akademik.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas dapat dinyatakan, bahwa strategi dalam program percepatan mutu sekolah berwawasan keunggulan dalam subsistem peserta didik setidaknya mencakup kriteria sebagai berikut: 1) memiliki kecakapan intelektual umum (intelegensi tinggi), 2) memiliki kecakapan akademis khusus, 3) berpikir kreatif dan produktif, 4) mempunyai kecakapan memimpin, 5) memiliki kecakapan dalam bidang seni visual dan 6) memiliki kecakapan psikomotorik.

2. Tenaga Pendidik/Guru

Dalam penyelenggaraan peningkatan mutu sekolah berwawasan keunggulan, peran tenaga pendidik/guru sebagai subsistem juga sangat menentukan. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dan benar berkenaan dengan kebijakan yang menyangkut tenaga pendidik/guru sebagai pelaksana program percepatan mutu sekolah berwawasan keunggulan tersebut. Hamalik menjelaskan, bahwa guru merupakan key person dalam kelas karena guru yang mengarahkan kegiatan belajar para siswanya dan paling banyak berhubungan dengan siswa dibandingkan dengan personil sekolah lainnya⁸⁷.

Selain hal di atas, dalam peningkatan mutu sekolah berwawasan kunggulan, profesionalisme yang dimiliki oleh guru juga harus menjadi perhatian utama. Hamalik menyatakan bahwa guru adalah jabatan profesional, maka harus memenuhi kriteria profesional baik fisik, mental/kepribadian, keilmiahan/ pengetahuan dan keterampilan⁸⁸.

Syah menyatakan bahwa guru yang profesional adalah guru yang melaksanakan tugas keguruan dengan kemampuan tinggi (profisiensi) berbagai sumber dan memiliki keanekaragaman kecakapan (*competencies*) yang mencakup kompetensi kognitif, afektif dan psikomotorik, serta

⁸⁷ Oemar Hamalik. *Psikologi Belajar Mengajar*. (Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2000), h. 27

⁸⁸ Oemar Hamalik. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2002), h. 37

kompetensi kepribadian⁸⁹. Adapun peningkatan mutu dan kualitas keunggulan tenaga pendidik/guru dapat dilakukan melalui syarat seleksi penerimaan guru yang ketat, pelatihan, penataran.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru dituntut untuk memiliki beberapa persyaratan kepribadian yang memadai sehingga proses pembelajaran menyenangkan bagi siswa. Nasution menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian ada sifat-sifat guru yang disukai siswa yakni; suka membantu, riang dan gembira serta humoris, akrab, perhatian, memotivasi siswa, tegas dan menguasai kelas, tidak pilih kasih, tidak suka mengomel, mengajarkan sesuatu yang berharga, dan memiliki pribadi yang menyenangkan⁹⁰. Apabila sifat-sifat sebagaimana disebutkan di atas dimiliki oleh tenaga pendidik/guru yang diterapkan dalam proses pembelajaran, maka hal tersebut akan lebih memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembelajaran tersebut.

Guru dalam konteks pendidikan Islam sebenarnya seseorang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik, sebagaimana pendidikan pada umumnya. Dalam agama Islam orang yang paling bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik adalah orang tua yaitu bapak dan ibu, sebagaimana dikatakan dalam Surat At Tahrim ayat 8 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا تُوبُوا إِلَى اللَّهِ تَوْبَةً نَّصُوحًا عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَن يُكَفِّرَ عَنْكُم سَيِّئَاتِكُمْ وَيُدْخِلَكُم جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ يَوْمَ لَا يُخْزِي اللَّهُ النَّبِيَّ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ نُورُهُمْ يَسْعَىٰ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَبِأَيْمَانِهِمْ يَقُولُونَ رَبَّنَا أَتِمِّمْ لَنَا نُورَنَا وَآغْفِرْ لَنَا إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ۝ ۸

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertaubatlah kepada Allah dengan taubatan nasuhaa (taubat yang semurni-murninya). Mudah-mudahan Rabbmu akan menutupi kesalahan-kesalahanmu dan memasukkanmu ke dalam jannah yang mengalir di bawahnya sungai-sungai, pada hari ketika Allah tidak menghinakan Nabi dan orang-orang mukmin yang bersama dia; sedang cahaya mereka memancar di hadapan dan di sebelah kanan mereka, sambil mereka

⁸⁹ Muhibbin Syah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. (Bandung: Rosdakarya. 1995), h. 230

⁹⁰ Nasution. *Didaktik Asas-asas Mengajar*. (Jakarta: Bumi Aksara. 1995), h. 15

mengatakan: "Ya Rabb kami, sempurnakanlah bagi kami cahaya kami dan ampunilah kami; Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu".

Mengapa orang tua adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap perkembangan dan pendidikan anaknya? Menurut Ahmad Tafsir setidaknya ada dua hal yang mendasari posisi orang tua sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap anaknya. **Pertama**, kodrat artinya orang tua merupakan orang yang ditakdirkan menjadi orang tua terhadap anak-anaknya, sekaligus bertanggung jawab terhadap perkembangan dan pendidikan anaknya, **Kedua**, kepentingan orang tua. Orang tua mempunyai misi dan tujuan dalam kehidupannya. Misi tersebut dapat dicapai oleh orang tua sendiri dan akan dilanjutkan oleh anak-anaknya. Maka anak merupakan generasi yang akan meneruskan misi kedua orang tuanya. Sedangkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat mendorong orang tua untuk menyerahkan pendidikan anaknya dalam lembaga pendidikan. Sangat berat bagi orang tua untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang dengan pesat sebagai bekal bagi pendidikan anak-anaknya. Sehingga akhirnya orang tua menyerahkan pendidikan anak-anaknya ke lembaga-lembaga pendidikan. Maka secara tidak langsung, sebenarnya orang tua telah menyerahkan pendidikan anak-anaknya kepada guru.⁹¹

Ada beberapa alasan guru menggantikan posisi orang tua dalam tanggung jawab akan pendidikan anak. Alasan tersebut antara lain **pertama**, alasan ekonomi artinya keterbatasan kemampuan finansial memaksa orang tua untuk menyerahkan anak-anaknya pada seorang guru. Sebaliknya orang tua mempunyai kemampuan untuk bekerja mencari nafkah sebagai bekal penghidupannya. **Kedua**, kemampuan keilmuan. Ilmu pengetahuan yang berkembang demikian cepat dan pesat memaksa semua orang tua untuk menyerahkan pendidikan anak-anaknya pada lembaga pendidikan. Orang tua tidak mempunyai daya dan kemampuan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang demikian pesat, sebagai bekal bagi pendidikan anak-anaknya. Sehingga akhirnya gurulah orang yang bertanggung

⁹¹ Ahmad Tafsir. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1991), h. 74.

jawab menggantikan peran orang tua dalam pendidikan anak-anaknya. Istilah yang dipergunakan untuk memaknai seorang guru dalam Islam sangat banyak. Kadang menggunakan istilah *murabbiy*, atau *mu'allim*, atau *mursyid*, atau *mu'adib* dan *mudarris*. Masing-masing istilah ini sebenarnya mengandung pengertian dan makna sendiri-sendiri.

Oleh karena itu, guru dalam perspektif Islam mestinya harus dapat melakukan tugas-tugas sebagai *murabbiy*, *mu'allim*, *mursyid*, *mu'adib* dan *mudarris*. Sebagai *murabbiy* guru berkewajiban untuk mendidik dan menyiapkan peserta didik agar mampu berkreasi, sekaligus mengatur dan memelihara hasil kreasinya agar tidak menimbulkan malapetaka bagi dirinya, masyarakatnya dan alam sekitarnya. Hal ini dapat dipahami dari akar kata *Rabb al alamin* atau *Rabb al naas* yang berarti menciptakan, mengatur dan memelihara alam seisinya termasuk manusia.

Sebagai *muallim* guru dituntut mampu menjelaskan hakekat ilmu yang diajarkannya dan menjelaskan dimensi teoritis dan praktisnya dan berusaha membangkitkan peserta didik untuk mengamalkannya. Sebab ilmu berasal dari *ilm* yang berarti menangkap hakekat sesuatu. Tugas guru sebagai *mursyid* artinya dia mampu menularkan penghayatan akhlak dan kepribadiannya kepada peserta didiknya baik yang berupa etos ibadah, etos kerja, etos belajar maupun dedikasinya yang serba *lillahi ta'ala* (mengharap semata-mata ridlo Allah). Sebagai *muadib* artinya seorang guru adalah orang yang beradab serta mempunyai peran dan fungsi untuk membangun peradaban yang berkualitas dalam masyarakatnya.

Sedang sebagai *mudarris* artinya guru mampu mencerdaskan peserta didiknya, menghilangkan ketidaktahuan, menghilangkan kebodohan dan melatih keterampilan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Tugas sebagai seorang guru yang harus dilaksanakan bagi anak didiknya semestinya merupakan tugas kombinasi dari tugas *murabbiy*, *mu'allim*, *mursyid*, *mu'adib* dan *mudarris*. Hal ini sesuai dengan pendapat Imam Al Ghozali dalam *Ihya ulumuddin* (55-58). Beliau mengatakan seorang guru sebaiknya memperhatikan beberapa tugas antara lain : Mengasihi anak didiknya seperti halnya mengasihi anaknya sendiri dalam upaya menyelamatkan anak didik dari

api neraka. Tidak menuntut bayaran, ucapan terima kasih atas ilmu yang diajarkannya kepada anak didiknya kecuali hanya mengharap ridlo Allah. Memberi nasehat kepada anak didiknya untuk menuntut ilmu secara bertahap dari ilmu jaliy menuju ilmu khofiy, sesuai dengan prinsip kemudahan. Memberi nasehat anak didik yang jelek akhlaknya dengan bahasa yang halus, jika memungkinkan dan penuh kasih sayang. Memberi nasehat kepada anak didiknya untuk mempelajari ilmu-ilmu lain, tanpa menjelek-jelekkan suatu ilmu atas ilmu lain. Mengajarkan ilmu kepada anak didiknya sesuai dengan kadar kemampuan anak didiknya. Mengajarkan ilmu-ilmu yang bersifat sederhana bagi siswa yang kemampuannya terbatas. Sebaiknya seorang guru mengamalkan ilmu yang telah diajarkannya bagi anak didiknya. Hal ini menunjukkan bahwa guru dalam perspektif Islam menempati posisi yang sangat mulia dan terhormat. Sebagaimana digambarkan oleh Imam Al Ghozali tersebut, jika orang tua cenderung menyelamatkan anak-anaknya dari api duniawi, maka guru dengan tugas-tugas pendidikan dan pengajarannya dapat menyelamatkan anak didiknya dari api neraka.

Berdasar pemikiran tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa guru dalam perspektif Islam menempati posisi yang mulia. Posisi mulia dan terhormat itu dibuktikan dengan peran dan tugas guru sebagai pengganti orang tua. Maka peran dan tugas guru adalah mendidik anak didik yang menjadi tanggung jawabnya untuk mengantarkan pada kedewasaannya. Lebih dari itu, peran guru lebih utama dibandingkan peran orang tua. Orang tua cenderung hanya mengantarkan kepada kematangan duniawi dan menyelamatkan dari kejelekan-kejelakannya. Sedangkan guru yang sebenarnya dapat menyelamatkan peserta didik dari siksa api neraka, kelak di akherat, yakni menyangkut kehidupan akherat.

Dengan demikian, dalam program peningkatan mutu sekolah berwawasan keunggulan diperlukan strategi kepala sekolah yang memadai dalam penyediaan tenaga pendidik/guru yang juga unggul dan profesional dalam tugasnya.

3. Kurikulum

Kurikulum sekolah unggul tetap berpegang pada kurikulum pendidikan nasional, namun diperkaya, dikembangkan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar dan motivasi yang tinggi. Strategi yang diterapkan kepala sekolah sebagai pimpinan dalam subsistem kurikulum ini sangat penting dalam pencapaian program percepatan program tersebut yang setidaknya mencakup modifikasi isi, proses dan produk/hasil kurikulum. Moedjiarto mengatakan bahwa kurikulum pada sekolah unggul adalah kurikulum yang memuat sejumlah mata pelajaran diringkas. Hal ini dilakukan untuk mempermudah siswa mempelajarinya, dan disediakan lengkap dengan jadwal waktunya⁹². Sasaran belajar dikembangkan dan diprioritaskan menurut pedoman dan petunjuk yang dibuat oleh sekolah. Semuanya ditetapkan dengan jelas, dengan demikian tidak ada yang meragukan.

Di sekolah unggul, siswa selalu diberitahu tentang apa yang harus dipelajari dan mengapa hal yang dipelajari tersebut dianggap penting. Buku-buku ajar dan kegiatan kelas tidak akan memberatkan siswa, tetapi juga tidak terlalu ringan. Moedjiarto juga menyatakan bahwa kepala sekolah perlu mengadakan peninjauan terhadap penjabaran kurikulum yang dibuat oleh guru untuk waktu tertentu. Hal ini, dimaksudkan untuk menyempurnakan pencapaian tujuan intruksionalnya⁹³.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengembangan kurikulum di sekolah berwawasan keunggulan sangat diperlukan dan kepala sekolah diharapkan memiliki kebijakan ke arah penerapan dan pengembangan kurikulum tersebut.

4. Manajemen

Bentuk manajemen sekolah unggul memberikan layanan pendidikan kepada siswa harus memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi, realistis dan berorientasi pada masa depan dan pengelolaannya didasari oleh komitmen,

⁹² Mudjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi untuk Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Jakarta: Duta Graha Pustaka. 2002), h. 141

⁹³ Ibid., h. 141

ketekunan, pemahaman yang sama, kebersamaan antara semua pihak yang terlibat dalam kegiatan ini. Kepala sekolah diharapkan memiliki strategi manajemen yang memadai dalam program percepatan mutu sekolah berwawasan keunggulan yang dipimpinnya. Sehubungan dengan manajemen, Terry dalam Kamars merumuskan definisi manajemen yaitu: “*management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*”⁹⁴. Artinya, manajemen adalah sebuah kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan, pengelolaan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai tujuan.

Handoko menyimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang yang menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)⁹⁵. Terry menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.⁹⁶

Dalam peningkatan mutu sekolah, kepala sekolah diharapkan dapat menerapkan manajemen sehingga fungsi-fungsi manajemen sebagaimana disebutkan diatas dapat diaplikasikan secara optimal. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tugas, peranan dan tanggung jawab yang berat. Anwar menyatakan bahwa dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan yakni sebagai pengelola pendidikan dan

⁹⁴ Dachnel Kamars. *Administrasi Pendidikan Teori dan Praktek*. (Padang: UPI Press. 2004), h. 21

⁹⁵ T. Hani Handoko. *Manajemen*. (Yogyakarta: BPFE. 1997), h. 10

⁹⁶ G.R. Terry. *Dasar-Dasar Manajemen*. Alih bahasa G.A Ticoalu. (Jakarta: Bumi Aksara, 1977), h.1.

sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya.⁹⁷ Manajemen suatu usaha mengatur dan mengelola suatu organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Sebagaimana Allah berfirman dalam surat As-Saf ayat 4, berikut ini:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَنٌ مَّرصُومٌ ۚ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Barisan yang teratur yang dimaksudkan dalam ayat tersebut diatas mengindikasikan sebuah organisasi yang memiliki manajemen yang baik (teratur). Berdasarkan ayat tersebut dapat diketahui bahwasannya Allah menyukai suatu organisasi yang memiliki manajemen yang baik dengan pengelolaan baik, diibarat sebuah bangunan yang kokoh.

Dalam ayat ini, terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu, kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, soliditas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, konsep kesungguhan dalam bekerja dan berjuang, serta memiliki kader yang militan (kader yang solid). Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh diperlukan adanya kesesuaian konsep (perkataan) dan pelaksanaan (*at tawafuq bainal qouli wal amal*).

Dijelaskan dalam ayat ini, bahwa seruan-seruan ini hanya ditujukan untuk orang-orang beriman dan tidak untuk semua orang. Artinya bahwa, sebagai orang beriman harus memahami dan melaksanakan hal tersebut. Selain itu, yang diseru dalam ayat ini adalah orang-orang beriman bukan hanya satu orang beriman dan disinilah pesan konsep kejamaahannya (keorganisasiannya). Kesesuaian antara konsep (perkataan) dan pelaksanaan artinya tidak hanya lihai dalam merumuskan ide yang tidak diiringi dengan amal nyata. Justru keduanya harus berjalan dengan sinergi antara konsep dan pelaksanaan. Organisasi itu harus mempunyai konsep cara bekerja. Bukan hanya sekedar mempunyai kemampuan bekerja tetapi juga menguasai cara

⁹⁷ Moch. Idochi Anwar. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2003), h. 75.

bekerja. Penguasaan cara bekerja akan memudahkan bagaimana mencapaitujuan berkerja.

Dalam ayat keempat surat ini disebutkan bahwa Allah SWT menyukai mukmin yangberjuang dalam sebuah bangunan yang kokoh. Ciri dari bangunan yang kokoh adalah seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu dengan yang lain. Dapat dirinci, bahwa soliditas organisasi memiliki tiga ciri, yaitu: masing-masing komponen didalamnya bias menguatkan satu dengan yang lain, bersinergi dalam bekerja serta memiliki program yangjelas, termasuk pembagian pelaksanaan program (pembagian potensi dan pemanfaatankemampuan). Dalam hal ini, diperlukan adanya ketepatan di dalam penempatan orang. Siapa yang harus jadi tiang, jendela, atap, dan sebagainya.

Dalam peningkatan mutu sekolah berwawasan keunggulan, kepala sekolah diharapkan dapat menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) sehingga fungsi-fungsi manajemen sebagaimana disebutkan diatas dapat diaplikasikan secara optimal. Hal ini dikarenakan manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai adanya kewenangan pengambilan keputusan yang luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Manajemen berbasis sekolah pada dasarnya juga merupakan suatu pendekatan manajemen pendidikan, yaitu peralihan dari pendidikan makro menuju pendidikan mikro, atau peralihan dari pendekatan *district approach* menuju *school approach*, atau peralihan dari sentralistik menuju *school otonomy* (desentralistik). Malen., dkk dalam Abu-Duhou menyatakan bahwa manajemen berbasis sekolah secara konseptual dapat digambarkan sebagai suatu perubahan formal struktur penyelenggaraan, sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan

keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat didorong dan ditopang⁹⁸.

Sehubungan dengan hal di atas, kepala sekolah sebagai pemimin pendidikan memiliki tugas, peranan dan tanggung jawab yang berat. Idochi Anwar menyatakan bahwa dalam satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan oleh peraturan perundang-undangan yakni sebagai pengelola pendidikan dan sebagai pemimpin formal pendidikan di sekolahnya⁹⁹.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, strategi kepala sekolah dalam pengelolaan manajemen sekolah harus mengarah kepada efektivitas proses belajar mengajar yang ideal. Proses ini akan berlangsung dengan baik di sekolah jika didukung oleh manajemen yang baik di sekolah yang bersangkutan. Kepala sekolah selaku “*school master*”, harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, dan mengarahkan segala sumber daya yang ada di lingkungan sekolah yang dibinanya bagi kelangsungan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan hal ini penguasaan manajemen memegang peranan yang cukup penting terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Manajemen berbasis sekolah pada hekekatnya sebuah manajemen pendidikan yang membuat sekolah mandiri. Jadi secara konseptual manajemen berbasis sekolah dapat didefinisikan sebagai proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan yang direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi sendiri oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan melibatkan semua elemen yang terkait di sekolah.

5. Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana pendidikan sekolah unggul merupakan salah satu ciri dari sekolah unggul. Contoh sarana fisik, ruangan

⁹⁸ Abu-Dohou, Ibtisam. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 2002), h. 16

⁹⁹ Moch. Idochi Anwar. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta. 2003), h. 75

kelas, laboratorium, perpustakaan, sarana olah raga dan sarana penunjang lainnya. Djoyonegoro menyatakan bahwa perlu disediakan sarana dan prasarana yang lengkap bagi siswa sekolah unggul untuk memenuhi kebutuhan belajar, menyalurkan minat dan bakat baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler¹⁰⁰. Strategi kepala sekolah sebagai tokoh sentral dalam program percepatan pencapaian mutu sekolah berwawasan keunggulan yang dipimpinnya dalam pengadaan dan pengembangan sarana prasarana setidaknya harus bertumpu pada beberapa pertimbangan antara lain:

1. Dalam pengadaan buku dan sarana belajar lainnya dapat disampaikan ke sekolah-sekolah dalam jumlah yang tepat dalam kondisi yang baik.
2. Apabila buku dan sarana belum tercukupi perlu dikembangkan kegiatan pelatihan bagi para guru tentang cara-cara membuat bahan ajar dan sarana belajar sederhana yang dapat meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar.
3. Merupakan kewajiban sekolah untuk mengelola secara tertib semua buku dan sarana belajar seperti inventaris, dan dirawat dengan sebaik-baiknya.
4. Agar semua buku dimanfaatkan secara maksimal oleh, diadakan pembinaan minat baca yang diharapkan terbinanya budaya baca.
5. Dalam rangka menunjang minat baca buku siswa diusahakan agar: 1) tersedianya ruang baca yang memadai, 2) adanya petugas yang terampil, 3) buku-buku yang tersusun dengan baik, 4) mengupayakan penambahan jumlah buku
6. Dalam rangka pengelolaan sarana belajar sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar diusahakan agar: 1) tersedia alat peraga/praktek, 2) tersedia alat tulis/administrasi dan keperluan guru sesuai dengan kebutuhan, 3) setiap guru harus berupaya memiliki perangkat kurikulum yang berlaku, 4) tersedia sarana untuk pelajaran muatan lokal.
7. Dalam rangka pengelolaan sarana untuk kegiatan ekstra kurikuler, diusahakan agar: 1) tersedia alat, 2) tersedia sarana prasarana pendukung

¹⁰⁰ Wardiman Djojonegoro. *Pokok-pokok Pemikiran Tentang Sekolah Unggul*. (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI. 1993), h. 30

kreasi dan seni, 3) tersedianya sarana prasarana pendukung pengembangan bakat, minat, 4) tersedianya alat-alat keterampilan.

8. Melaksanakan inventarisasi sarana dan prasarana.

Dari berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa buku dan sarana pendidikan mutlak harus ada, namun tidak menjamin peningkatan mutu pendidikan jika tidak dikelola dengan baik.

6. Peningkatan Partisipasi Orang Tua Terhadap Sekolah

Peningkatan mutu sekolah berwawasan keunggulan akan dapat berjalan dengan baik dengan adanya keterlibatan, dukungan dan partisipasi orang tua terhadap program tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dan jitu dalam peningkatan peran aktif orang tua terhadap sekolah, baik peran secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kaitannya dengan orang tua sebagai salah satu karakteristik sekolah unggul, Brookover dkk. dalam Mudjiarto menyatakan bahwa secara tradisional pelibatan orang tua di sekolah adalah dalam rangka “mengulurkan tangan” terutama dalam kegiatan-kegiatan pemecahan masalah, terutama masalah-masalah yang berkenaan dengan penyelenggaraan sekolah, misalnya supervisi, pembinaan, koordinasi, dan layanan¹⁰¹.

Keterlibatan orang tua di sekolah dalam situasi disiplin adalah penting. Dengan pelibatan orang tua di sekolah tersebut, seluruh warga sekolah merasakan mendapat kontrol yang lebih ketat dalam arti yang baik dan positif, sehingga disiplin sekolah tetap tegak dan kokoh. Kontrol dilakukan bukan karena ketidakpercayaan sekolah terhadap aktivitas sekolah, tetapi justru merupakan suatu keharusan manajemen yang baik. Mengingat pentingnya peranan keterlibatan orang tua di sekolah tersebut, kepala sekolah harus menetapkan prosedur-prosedur yang memberikan pilihan-pilihan yang bervariasi bagi pelibatan orang tua di sekolah. Pelibatan orang tua juga termasuk dalam memberikan dukungan kepada kepala sekolah dengan mengikuti petunjuk-petunjuk dari guru maupun dari kepala sekolah baik melalui komunikasi langsung maupun melalui alat-alat telekomunikasi.

¹⁰¹ Mudjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi untuk Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Jakarta: Duta Graha Pustaka. 2002), h. 94

Dengan demikian, sekolah dan orang tua tahu dengan tepat keberadaan anak dan akan mendorong anak untuk berlaku disiplin dan tidak melakukan pelanggaran terhadap peraturan sekolah.

Sekolah-sekolah yang berwawasan keunggulan, di manapun keberadaannya, selalu melibatkan orang tua untuk menghadiri pertemuan-pertemuan antara organisasi orang tua dengan sekolah, dan rapat tahunan yang diselenggarakan sekolah. Dalam frekwensi yang tinggi, dan kegiatan yang aktif, orang tua diminta untuk memberikan layanan secara sukarela di sekolah, berupa pengawasan kepada siswa yang bertujuan untuk memantau kemungkinan adanya perilaku negatif dan pelanggaran disiplin, membina dan mengarahkan serta ikut menegakkan peraturan sekolah.

Kepala sekolah dan stafnya memiliki tanggung jawab untuk mengusahakan agar energi dan usaha orang tua selalu terpusat pada masalah-masalah akademik. Upaya yang terlihat pada pengembangan sekolah, berupa perencanaan pelibatan orang tua harus dilakukan secara koperatif dan penuh keakraban, agar segala sesuatunya menjadi sukses. Perencanaan yang baik harus mencakup masukan aktif dari perwakilan orang tua, selain juga harus mempertimbangkan masukan dari guru dan karyawan sekolah.

Dari berbagai uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan orang tua dalam sekolah terutama berkaitan dengan supervisi, pembinaan, koordinasi dan layanan dalam kegiatan-kegiatan pemecahan masalah berkenaan dengan penyelenggaraan program-program sekolah melalui perencanaan dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

E. Upaya Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Peranan kepala sekolah sangat penting sebagai upaya dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan, maka upaya yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu adalah sebagai berikut:

- 1) Menunjukan kejelasan manajemen mutu jangka panjang
- 2) Membentuk tim-tim mutu antar divisi
- 3) Mengidentifikasi masalah yang sekarang ataupun yang potensial akan timbul

- 4) Meninjau biaya yang diperlukan untuk mutu dan menjelaskan bagaimana hal itu digunakan sebagai alat manajemen
- 5) Mengambil tindakan secara cepat untuk memperbaiki masalah yang telah teridentifikasi
- 6) Melaksanakan program secara efektif dan efisien
- 7) Melatih pengawas (kepala sekolah) untuk melaksanakan tanggung jawab dalam program mutu
- 8) Memanfaatkan waktu semaksimal mungkin dalam melaksanakan pekerjaan tanpa menunda
- 9) Menyamakan visi dan misi untuk mencapai tujuan dalam peningkatan mutu.¹⁰²

Mutohar menegaskan beberapa upaya yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut:

- 1) Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan stakeholders pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi.
- 2) Diskusi, jika terdapat perbedaan pendapat dan cara pandang harus didiskusikan dengan baik untuk mencari titik temu
- 3) Pelajaran yang baik, setiap orang dan anggota organisasi akan bekerja dengan ikhlas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.¹⁰³

F. Kendala-kendala dalam Peningkatan Mutu Sekolah Berwawasan Keunggulan

Dalam pelaksanaan peningkatan mutu sekolah berwawasan keunggulan, seringkali kepala sekolah menemui masalah/kendala-kendala yang menghambat efektifitas usaha percepatan pencapaian mutu tersebut.

Adapun kendala-kendala tersebut di atas antara lain sebagai berikut:

1. Penjaringan siswa, kriteria yang sering dipakai untuk menentukan siswa yang tergolong unggul dan diterima di sekolah di sekolah unggul adalah

¹⁰² Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah Konsep dan Implikasinya* (Jakarta: Sarana Panca Karya Nusa, 2009), h. 190.

¹⁰³ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah (Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam)* (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2013), h. 232-234.

berdasarkan ujian seleksi menggunakan CAT (*Computer Adaptive Test*) dan Nilai UN. Penjaringan siswa dengan hanya berdasarkan kognitif semata sebenarnya belum cukup, sehingga diperlukan kriteria lain dalam penjaringan siswa.

2. Dampak negatif pelaksanaan sekolah berwawasan keunggulan, dengan perlakuan istimewa terhadap siswa oleh pihak sekolah beserta staf pengajar, akan mudah menumbuhkan perasaan harga diri siswa yang berlebihan, karena mereka berada di dalam sekolah “eksklusif”, serta akan berkurangnya proses sosialisasi di sekolah karena terpisahnya kelompok sekolah unggul dengan sekolah non unggul.
3. Keterbatasan dana, agar diperoleh hasil belajar yang maksimal dibutuhkan sarana belajar dan buku-buku yang memadai, untuk itu diperlukan dana yang cukup besar. Sementara pemerintah belum mampu menyediakan dana untuk program sekolah yang berwawasan keunggulan.
4. Keterbatasan tenaga pendidik yang berkualitas, karena guru untuk sekolah unggul, harus benar-benar memiliki kemampuan yang lebih unggul pula dan memiliki kemampuan intelektual yang menguasai landasan teori dan praktek yang memungkinkan guru yang bersangkutan mampu melayani kemampuan intelektual siswanya serta beberapa kualifikasi lain yang harus dipenuhi oleh guru yang bersangkutan. Namun seringkali kualifikasi guru yang demikian belum sepenuhnya dapat terpenuhi.

F. Penelitian Relevan

Penelitian relevan terdahulu yang dianggap relevan dengan penelitian ini diantaranya:

1. Nasyirwan dalam penelitiannya tentang pencapaian 8 (delapan) standar nasional pendidikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu lulusan diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: pertama, standar isi tidak terdapat perbedaan; kedua, standar proses tidak terdapat perbedaan dan memenuhi standar; ketiga, standar kompetensi lulusan terdapat perbedaan ciri khusus terhadap lulusannya; keempat, standar pendidik dan tenaga kependidikan ada perbedaan dalam kewenangan kepala sekolah; kelima, standar sarana dan

prasarana terdapat perbedaan dalam prosedur memperolehnya; keenam, standar pengelolaan di sekolah swasta lebih leluasa; ketujuh, standar pembiayaan ada perbedaan pada sumber; kedelapan, standar penilaian terdapat perbedaan pada tindak lanjut.¹⁰⁴

2. Sabar Budi Raharjo dalam penelitiannya tentang Kontribusi Delapan Standar Nasional Pendidikan terhadap Pencapaian Prestasi Belajar menyimpulkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) dari delapan standar yang ada, standar yang masih rendah adalah standar sarana-prasarana, standar proses, standar kompetensi, dan standar tenaga pendidik dan kependidikan; 2) Delapan standar nasional pendidikan terhadap prestasi belajar (UN) tidak terlalu signifikan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan prestasi belajar ditentukan oleh faktor lain baik internal maupun eksternal seperti motivasi, minat, latar belakang orang tua, dan lingkungan sekolah. Dari 8 standar tersebut, standar yang memiliki pengaruh signifikan terhadap UN adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan (PTK). Simpulan dari penelitian ini: 1) empat standar yang masih rendah perolehan angka akreditasi yaitu standar sarana-prasarana, standar proses, standar kompetensi dan, standar tenaga pendidik dan kependidikan masih rendah; 2) kontribusi delapan standar masih relatif kecil dan perlu memperhatikan faktor lain di luar standar dalam perbaikan mutu prestasi belajar.¹⁰⁵
3. Teguh Triwiyanto dalam penelitiannya tentang Standar Nasional Pendidikan sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa standar nasional pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah didasarkan pada tujuan, prinsip, dan jenis layanan. Indikator tujuan layanan manajemen sekolah menunjukkan bahwa standar nasional pendidikan dijadikan sebagai pencapaian indikator mutu. Prinsip layanan manajemen sekolah menunjukkan kepentingan kuat sekolah menjadikannya sebagai standar. Indikator jenis layanan manajemen sekolah

¹⁰⁴ Nasyirwan, *Pencapaian 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan Oleh Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan*, Jurnal Manajer Pendidikan, Volume 9, Nomor 6, November 2015. h. 1

¹⁰⁵ Sabar Budi Raharjo. *Kontribusi Delapan Standar Nasional Pendidikan terhadap Pencapaian Prestasi Belajar*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2014. h.48

meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan melalui perencanaan program, pelaksanaan program, evaluasi program, dan tindak lanjut program.¹⁰⁶

4. Ulfah Irani Z, Murniati AR, Khairuddin dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa Implementasi strategi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan melalui aktivitas lingkungan internal dan eksternal sekolah yang dideskripsikan melalui struktur organisasi sekolah, teamwork dan pembagian tugas sekolah, hari dan waktu belajar, aset pembiayaan, kurikulum, promosi sekolah, penerimaan siswa baru, budaya sekolah, kode etik, kebijakan sekolah, keberadaan lingkungan geografis, demografis, lingkungan budaya dan apresiasi masyarakat, regulasi pemerintah, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, keterlibatan komite sekolah, lembaga mitra, alumni dan implementasi strategik dalam upaya memenuhi standar pendidikan nasional. Pelaksanaan evaluasi pada SMAN 10 Fajar Harapan dilakukan secara terus menerus melibatkan manajemen puncak dan seluruh personil sekolah baik jangka pendek, menengah dan panjang melalui instrumen evaluasi diri sekolah, guru dan *Benchmarking* untuk meningkatkan kinerja sekolah dan mutu pendidikan.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Teguh Triwiyanto. *Standar Nasional Pendidikan sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 19, Nomor 2. 2013, h. 56

¹⁰⁷ Ulfah Irani Z, Murniati Ar, Khairuddin, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMAN 10 Fajar Harapan*, Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 4, No.2, November 2014, h. 58.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, dan sifat populasi tertentu, atau mencoba menggambarkan fenomena secara detail. Arikunto menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat dilaksanakan penelitian.¹

Definisi yang tidak jauh dengan pengertian di atas dikemukakan oleh Muhtar bahwa penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan yang seluas-luasnya terhadap objek penelitian pada saat penelitian dilaksanakan.²

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha menggambarkan fakta-fakta sesuai dengan keadaan berkaitan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Peneliti akan mengumpulkan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif dan akan dianalisis sesuai dengan karakteristik data yang peneliti temukan di lapangan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian berkenaan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Pelaksanaan penelitian ini direncanakan mulai bulan Juni 2020 hingga Februari 2021.

¹ Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 309.

² Muhtar dan Erna Widodo, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), h.16.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini diarahkan pada pencarian data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah maupun guru. Pencarian data dimulai dari unsur kepala sekolah sebagai informan kunci (*key informant*) dengan menggunakan *snow – ball sampling* (bola salju). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, wali kelas maupun komite madrasah.

Pencapaian data akan dihentikan manakala tidak ada lagi variasi data yang muncul atau ke permukaan atau mengalami kejenuhan (*naturation*). Jadi jumlah informan penelitian ini tidak ditentukan secara pasti tergantung pada tingkat keperluan data yang diperlukan.

D. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data penelitian berkenaan dengan efektifitas pemenuhan standar nasional pendidikan, dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur serta studi dokumentasi. Data diambil dari sumber pimer yaitu kepala MAN 2 Model Medan yang disebut juga sebagai informan kunci (*key informant*). Data juga diambil dari sumber skunder yakni dari wakil kepala madrasah, guru-guru, pegawai, wali kelas, maupun komite madrasah. Penggunaan sumber primer dan sekunder ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran data lapangan yang jelas dan komprehensif yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, sehingga data yang diperoleh akan benar-benar menjawab permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini.

E. Teknik Mengolah dan Menganalisis Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif analisis data secara umum dibagi menjadi tiga tingkat; analisis pada tingkat awal, analisis pada saat pengumpulan data lapangan, dan analisis setelah selesai pengumpulan data. Esensi analisis data dalam penelitian kualitatif adalah mereduksi data, karena dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan harus mendalam dan mencukupi sesuai fokus dan tujuan penelitian.

1. Analisis pada Tingkat Awal

Tahap awal analisis data dimulai sejak pengembangan desain penelitian kualitatif. Pengembangan desain pada dasarnya untuk mempersiapkan reduksi data, semua langkah pada fase ini merupakan rancangan untuk mereduksi data, memilih kerangka konseptual, membuat pertanyaan-pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan informan, penentuan kasus, dan instrumentasi. Kegiatan di atas berfungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan ruang lingkup penelitian. Pada tahap ini analisis dilakukan untuk memilih dan memperjelas variabel-variabel, hubungan-hubungan, serta memperhatikan pemilihan kasus-kasus lain. Upaya ini disebut dengan kerja kreatif peneliti kualitatif. Oleh karena itu, desain kualitatif senantiasa dapat diperbaiki.

Dalam proses penelitian ini dimulai dengan merumuskan latar belakang masalah, menegaskan fokus, pertanyaan penelitian, tujuan serta manfaat penelitian, sampai kepada penulisan acuan teoretis dan metodologi penelitian. Untuk itu, data awal sudah mulai dikumpulkan dari studi pendahuluan dengan berkunjung dan mengamati berbagai objek serta aktivitas yang berhubungan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

2. Analisis data pada saat pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data berlangsung sejak awal pengumpulan data sampai selesai. Dengan membawa surat permohonan izin penelitian dari Direktur Pascasarjana UIN Sumatera Utara kepada MAN 2 Model Medan, selanjutnya peneliti mengumpulkan data. Adapun proses analisis data pada saat pengumpulan data terdiri dari: 1) kegiatan dimulai dari proses penelusuran data dengan teknik observasi, wawancara dan studi dokumentasi, 2) data atau informasi yang diperoleh diidentifikasi satuan analisisnya dan alternatif kategori yang mungkin untuk satuan analisis itu, dan 3) satuan analisis atau alternatif kategori itu diuji keabsahannya melalui triangulasi, memperhatikan kemungkinan adanya kasus negatif dan kasus ekstrim. Apabila data yang diperoleh sudah dianggap jenuh, selanjutnya data didokumentasikan ke dalam

kartu-kartu kode satuan analisis atau kartu kategori. Semua kegiatan ini dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi. Analisis data tahap pengumpulan data dilakukan dengan cara mencatat data hasil wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi pada buku atau lembaran catatan lapangan. Kemudian peneliti mengelompokkan, menggolongkan data/informasi yang diperoleh dalam satu fokus tertentu sesuai jumlah fokus penelitian. Data dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian dihubungkan dan diuraikan sehingga benar-benar tidak ada lagi variasi data.

3. Analisis Data Akhir

Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan tema budaya mengenai Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, melakukan sistesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan tentang makna perilaku dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian yang berhubungan dengan fokus penelitian. Pada mulanya data yang didapat dari informan sesuai dari sudut pandang informan/responden (*emic*). Peneliti mendeskripsikan apa yang diungkapkan oleh subjek penelitian yang dikelompokkan berdasarkan fokus, tanpa disertai pendapat peneliti. Selajutnya data yang sudah dipaparkan sesuai sudut pandang peneliti dianalisis dan kemudian dikemukakan tema budaya atau makna perilaku informan oleh peneliti (*etic*). Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan

menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman yang terdiri dari: (a) reduksi data (b) penyajian data, dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.³ Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Penyajian data dapat berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian dan apa yang akan dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

3. Kesimpulan

Data penelitian pada pokoknya berupa kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial para aktor yang terkait dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian

³ Huberman, A.M. & Miles, M.B. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*, (New Delhi: Sage Publications, 1994), h.136.

meningkat menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba, yang terdiri dari *creadibility*, *tranferability*, *dependability* dan *comfirmability*.⁴

1. Krebilitas (*credibility*)

Adapun usaha untuk membuat lebih terpercaya (*credible*) proses, interpretasi dan temuan dalam penelitian ini yaitu dengan cara: (a) keterikatan yang lama dengan yang diteliti dalam kaitan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan, dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa sehingga pengumpulan data dan informasi tentang situasi sosial dan fokus penelitian akan diperoleh secara sempurna, (b) ketekunan pengamatan untuk memperoleh informasi yang sah, (c) melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber diperiksa silang dan antara data wawancara dari Kepala madrasah, Wakil kepala madrasah, dan guru, serta pihak-pihak lain yang dianggap dapat memberikan jawaban atas masalah penelitian, kemudian data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Dalam hal ini triangulasi atau pemeriksaan silang terhadap data yang diperoleh dapat dilakukan dengan membandingkan data wawancara dengan data observasi atau pengkajian dokumen yang terkait dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan yang telah berlangsung selama ini. (d) mendiskusikan dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian, sehingga penelitian akan mendapat masukan dari orang lain, (e) analisis kasus negatif yaitu menganalisis dan mencari kasus atau keadaan

⁴ Lincoln, Y.S and Guba, E.G. *Naturalistic Inquiry*. (New Delhi: Sage Publication, 1985), h.123.

yang menyanggah temuan penelitian, sehingga tidak ada lagi bukti yang menolak temuan penelitian. Kasus di sini menjadi kekuatan atau satuan analisis dalam pengumpulan data baik dalam satu kasus maupun berbagai kasus, bahkan sub kasus. Dalam pengumpulan data kasus-kasus ini menjadi fokus sekaligus satuan analisis (mencakup satuan sosial, fisik dan waktu atau rangkaian waktu). Adapun kasus-kasus dalam penelitian ini dibedakan atas kasus utama, kasus negatif dan kasus ekstrim.

Keberadaan kasus utama adalah kasus-kasus yang menjadi perhatian utama. Kriteria utama penentuan kasus adalah informasi penting yang diperlukan dan sesuai dengan fokus serta dapat digunakan sebagai satuan analisis atas kasus terpilih. Informasi-informasi yang diperoleh dari kasus utama ini merupakan data induk, data yang harus diperiksa lagi keabsahannya melalui kasus negatif atau kaidah-kaidah keabsahan lainnya. Kasus negatif adalah kasus-kasus yang memunculkan data tidak mendukung data utama, data yang diperoleh sebelum dan sesudahnya. Peneliti secara sungguh-sungguh mengamati ada atau tidaknya kasus negatif pada setiap kasus yang diperhatikan. Dalam pengumpulan data kasus negatif ini digunakan untuk mencapai tingkat kepercayaan tinggi data dan hasil penelitian.

Adapun kasus ekstrim merupakan kasus yang berada di luar kasus yang diperlihatkan. Peneliti juga secara sungguh-sungguh mengidentifikasi kasus yang berada pada dua bagian sebagai kasus ekstrim. Dalam penelitian ini kasus ekstrim dipilah atas dua tipe, yaitu situasi, sesuatu yang seharusnya ada pada situasi tertentu dimana dalam penelitian ini situasi yang diperhatikan adalah situasi yang turut mempengaruhi Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan, maupun kebijakan lain, disamping kondisi organisasi maupun kemampuan konseptual maupun teknis yang dimiliki para guru, dan bias informan, sesuatu yang diingkari kebenarannya oleh informan keduanya ditinjau atas dasar nilai positif dan negatif. Dalam proses pengumpulan dan analisis data peneliti memperhatikan kasus-kasus negatif dan ekstrim

bertujuan agar bukti-bukti yang diperoleh benar-benar dapat dipercaya. Mekanismenya terpadu dalam proses pengumpulan data.

2. Ketralian (*transferability*)

Penelitian ini diharapkan mendapat gambaran yang jelas mengenai latar (situasi) yang berhubungan dengan fokus penelitian dan situasi yang dianggap turut mempengaruhinya baik itu berhubungan dengan kebijakan, ketentuan organisasi maupun hal-hal lain yang dianggap relevan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

3. Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*)

Peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini agar dapat memenuhi persyaratan yang berlaku. Semua aktivitas penelitian harus ditinjau ulang terhadap data yang telah diperoleh dengan memperhatikan konsistensi dan dapat dipertanggungjawabkan baik itu dokumen, hasil wawancara maupun hasil observasi yang telah dilaksanakan sebelumnya.

4. Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

Data harus dapat dipastikan keterpercayaannya atau diakui oleh banyak orang (objektivitas) sehingga kualitas data dapat dipertanggungjawabkan sesuai spektrum, fokus dan latar alamiah penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu selama proses pengumpulan data hingga laporan penelitian ini harus jelas sumber yang digunakan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Sejarah MAN 2 Model Medan

Histori Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Medan yang sebelumnya bernama “MAN 2 Model” terlebih dahulu melaksanakan program pendidikan dengan nama PGAN (Pendidikan Guru Agama Negeri). PGAN merupakan institusi pendidikan agama Islam pertama didirikan oleh Kementerian Agama di Sumatera Utara. PGAN ini berdiri di Medan pada tahun 1957 berlokasi di Marindal dengan mempergunakan lokasi gedung pendidikan *Al-Jam'iyatul Washliyah*.

Pada masa awal berdiri PGAN, Kementerian Agama belum menyiapkan gedung belajar khusus untuk keperluan pendidikan itu. Kementerian Agama mengambil inisiatif untuk melakukan kontrak perjanjian tertulis guna menumpang kepada pihak pengelola *Al- Jam'iyatul Washliyah*, dengan kesepakatan bahwa sebelum Kemenag mampu menyiapkan pendirian gedung belajar PGAN, maka *Al- Jam'iyatul Washliyah* memberikan hak pakai sementara, dan jika gedung PGAN berdiri, Kemenag harus mengembalikan hak milik itu sepenuhnya kepada *Al-Jam'iyatul Washliyah*.

Pada tahun 1992, Menteri Agama RI Munawir Sazali mengeluarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 1992 tentang pengalihan PGAN menjadi MAN. Pada tahun itu pula PGA dinyatakan setara dengan SMA, seiring dengan Keputusan Mendikbud tentang pengalihan Sekolah Pendidikan Guru (SPG) menjadi Sekolah Menengah Atas (SMA). Selanjutnya pada tahun 1998, MAN 2 berubah nama dan dikukuhkan oleh Menteri Agama menjadi “MAN 2 Model”.

Pengukuhan ini dilakukan untuk menjadikan MAN 2 sebagai MAN percontohan bagi seluruh Madrasah Aliyah di wilayah Sumatera Utara. Madrasah ini mendapat kepercayaan dari Kementerian Agama RI untuk dijadikan model tentu saja dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, antara lain:

letaknya yang strategis di tengah kota yang mudah dilalui oleh berbagai jenis alat transportasi darat, memiliki areal luas yang memungkinkan dilaksanakannya peningkatan sarana/fasilitas, kualitas guru yang ditandai dengan profesionalitas dan tingkat pendidikannya, keberhasilan para alumninya diterima pada perguruan tinggi favorit di luar Sumatera bahkan di luar negeri, keberhasilan daya jual alumninya untuk diterima bekerja pada kebanyakan instansi pemerintah maupun swasta, dan sebagainya. Banyak pihak menyambut positif upaya Kementerian Agama dalam menetapkan madrasah ini menjadi model, karena dinilai dapat meningkatkan citra MAN 2 di tengah publik yang sebelumnya sering dipandang sebagai lembaga pendidikan kelas dua (*second class*) setelah lembaga pendidikan menengah umum.

Sejak berdirinya hingga saat ini, MAN 2 telah mengalami 11 periode kepemimpinan, yaitu: H.Bustami Ibrahim (Kepala PGAN 1957-1962), Ibrahim Abdul Halim (Kepala PGAN 1962-1965), Abdul Malik Syafi'i (Kepala PGAN 1965-1977), Drs.Nazaruddin Yassin (Kepala PGAN 1977-1988), Drs.H.Miskun AR, MA (Kepala PGAN 1988 -1993), Drs.H.Musa (Kepala MAN/MAKN 1993-1998), Drs.H.Yulizar, M.Ag (Kepala MAN 2 Model Medan/1998-2000), Drs.H.M.Hadi KS (2000-2002), Drs. H.Syaifulsyah (2002-2005), Drs.H.Ali Masran Daulay, S.Pd, MA (2005-2009), Drs.H.Amarullah, SH, M.Pd (2009-2013), Drs.H.Anwar AA (Plt. Kepala 2013-2014), Dr.H.Burhanuddin,M.Pd (2014 – 2018) dan Irwansyah, MA (2018 – Sekarang).

2. Profil MAN 2 Model Medan

Berdasarkan data yang diperoleh dari Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum maupun Kepala Tata Usaha terkait Profil MAN 2 Model Medan diuraikan dibawah ini :

Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan
Nama Kepala Madrasah	: Irwansyah, MA
Alamat	: Jl. Williem Iskandar No. 7A

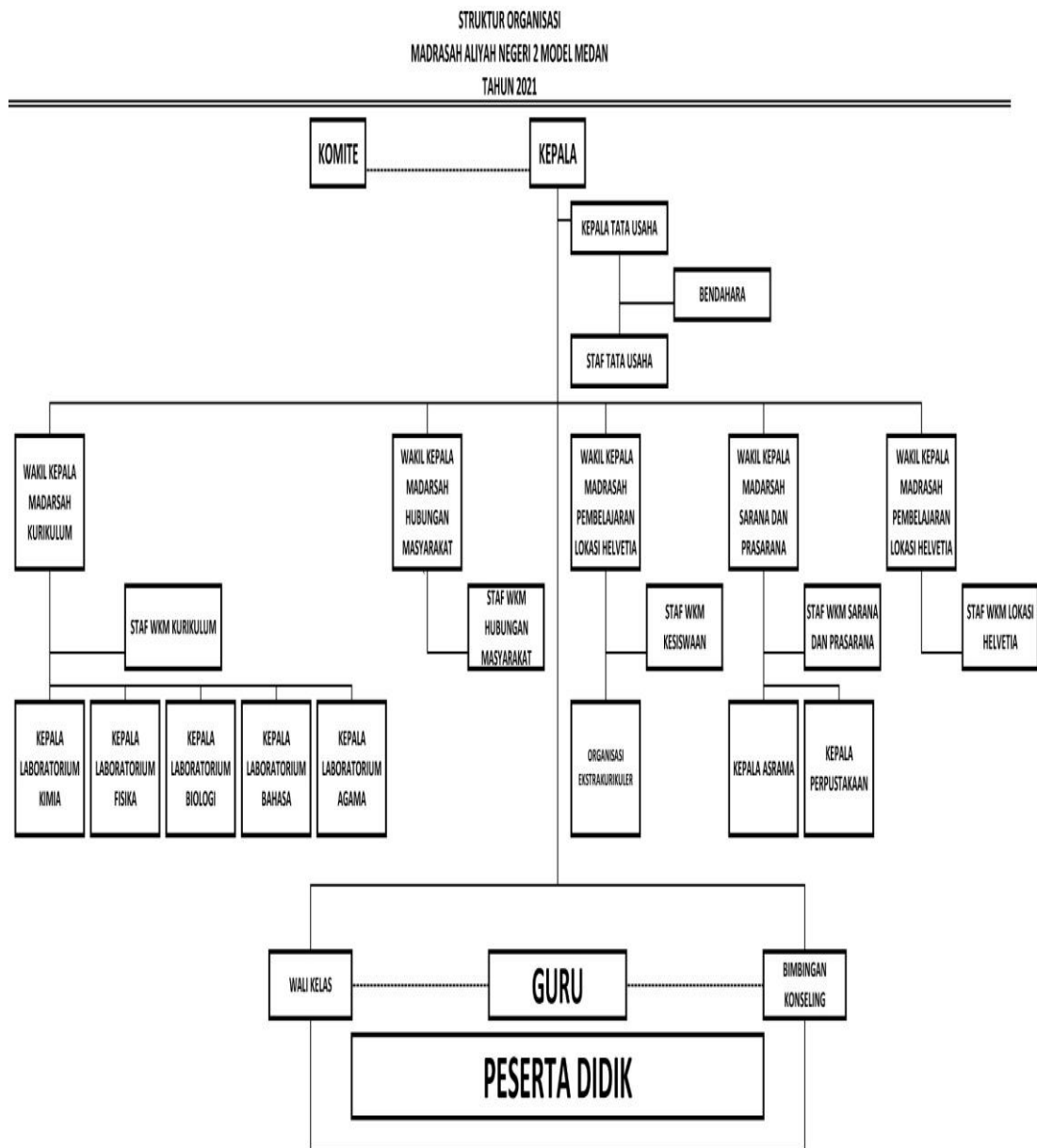
Desa/Kelurahan	: Sidorejo
Kecamatan	: Medan Tembung
Kode Pos	: 20233
Telephon	: 061-4524713
E_Mail Madrasah	: man2model_medan@yahoo.co.id
Status Madrasah	: Negeri
Nomor Statistik Madrasah (NSM)	: 311127503002
Nomor Pokok Madrasah Nasional	: 60725194
Tahun Berdiri	: 1992
Peringkat Akreditasi	: A Unggul
Tahun Akreditasi	: 2019



Gambar 7: MAN 2 Model Medan

3. Struktur Organisasi Madrasah

Untuk menjalankan roda organisasi pada MAN 2 Model Medan maka secara manajerial hubungan antara atasan dengan bawahan dan spesialisasi kerja dapat dilihat dari bagan struktur organisasi dan kepemimpinan yang ada. Untuk mengetahui bidang-bidang tugas apa saja yang ada dapat diketahui melalui bagan yang tertera dibawah ini:



Gambar 8: Struktur Organisasi MAN 2 Model Medan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah, serta beberapa unsur yang ada dalam susunan bagan di atas dan berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala madrasah diperoleh keterangan tugas dan fungsi dari bidang-bidang diatas sebagai berikut:

a) Kepala madrasah; yang mempunyai tugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (Emaslim). Sebagai edukator, Kepala madrasah bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sebagai manajer Kepala madrasah mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, (2) Mengorganisasikan kegiatan, (3) Mengkoordinasikan kegiatan, (4) Melakukan pengawasan, (5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (6) Mengadakan rapat, (7) Mengambil keputusan, (8) Mengatur proses belajar mengajar, (9) Mengatur Administrasi, (10) Ketata usahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan dan penyusunan RAPBS, (11) Mengatur OSIS, (12) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat serta instansi terkait lainnya. Kepala madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketata usahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang ketrampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, ruang serbaguna, media, gudang dan 7K.

Sementara itu, selaku supervisor Kepala madrasah bertugas menyelenggarakan supervisi yang berkaitan dengan: proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketata usahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIS, dan kegiatan 7 K.

Berdasarkan uraian tugas serta fungsi Kepala madrasah yang disebutkan di atas, terlihat bahwa keberadaan Kepala madrasah dalam bagan struktur organisasi MAN 2 Model Medan bertumpu pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar serta unsur-unsur bersifat teknis dan non teknis lainnya yang terlibat dalam pencapaian tujuan kegiatan belajar dan mengajar ini. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dilapangan dengan Kepala madrasah ternyata dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Kepala madrasah dapat mendelegasikannya kepada wakil Kepala madrasah.

- b) Wakil Kepala madrasah, bertugas membantu tugas dan fungsi Kepala madrasah dalam kegiatan- kegiatan sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program kegiatan, (2) Pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, identifikasi dan pengumpulan data, serta menyusun laporan. Tugas lain dari para wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Wakil Kepala madrasah bidang Kurikulum, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: penyusunan dan penjabaran kelender akademik, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, mengatur penyusunan program pendidikan dalam hal penyesuaian kurikulum, melaksanakan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, mengatur program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa dan pembagian raport dan ijazah, mengatur program perbaikan dan pengayaan, mengatur pemanfaatan lingkungan dan sumber belajar, mengatur pengembang dan koordinator guru mata pelajaran, mengatur mutasi siswa, melakukan supervisi administrasi dan akademis, serta mengatur laporan, (2) Wakil Kepala madrasah bidang Kesiswaan, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: mengatur program belajar kelompok, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K, mengatur dan membina OSIS, Pramuka, UKS, dan Paskibra, mengatur program pesantren kilat (bina mental), mengatur dan mengikuti pelaksanaan pemilihan siswa teladan tingkat madrasah, menyelenggarakan lomba cerdas-cermat, olah raga prestasi, dan menyeleksi siswa yang dicalonkan untuk diusulkan mendapatkan bea siswa., (3) Wakil Kepala madrasah bidang Sarana dan Prasarana, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut : merencanakan kebutuhan sarana/prasarana untuk penunjang kegiatan PBM, merencanakan program, mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana, mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, pengaturan pembukuan, penyusunan laporan, dan (4) Wakil Kepala madrasah bidang Hubungan dengan masyarakat, meliputi hal-hal sebagai berikut : mengatur dan

mengembangkan hubungan dengan komite madrasah, menyelenggarakan bakti sosial, karyawisata, menyelenggarakan pameran hasil pendidikan (gebyar prestasi siswa), dan menyusun laporan.

Sementara itu secara non teknis fungsi dan tugas Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Menentukan dan menkoordinir/manajemen siswa, (2) Menentukan dan mengkoordinir bina disiplin pada jam belajar, maupun diluar jam belajar, (3) Menentukan dan mengkoordinir bimbingan karir guna untuk menunjang kemajuan siswa dalam mengembangkan potensi atau bakat yang dimiliki siswa, (4) Menentukan dan mengkoordinir bina psikologi terutama pada calon siswa yang akan masuk program akselerasi di MAN 2 Model Medan, (5) Menentukan dan mengkoordinir program secara umum, yakni dalam lingkup internal maupun eksternal, (6) Fungsi dan tugas wakil Kepala madrasah bertanggung jawab atas proses kegiatan, (7) Ekstrakurikuler, laboratorium, perpustakaan, instruktur komputer, dan tata usaha.

- c) Dewan Guru; bertanggung jawab kepada Kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab guru adalah membuat Perangkat program pembelajaran, seperti: (1) Program tahunan/program semester, syllabus, RPP, dan LKS, (2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, (3) Melaksanakan kegiatan penilaian hasil program belajar, melalui ulangan harian, ulangan mid semester/semester, ulangan kenaikan kelas serta ulangan umum, (4) Melaksanakan analisis terhadap hasil ulangan-ulangan, (5) Mengatur dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, (6) Mengisi daftar nilai siswa, (7) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam kegiatan proses belajar mengajar, (8) Membuat alat bantu pelajaran/alat peraga, (9) Menumbuhkan kembangkan sikap menghargai karya seni, (10) Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, (11) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah

sesuai yang di instruksikan Kepala madrasah, (12) Mengadakan pengembangan program pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, (13) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa, (14) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, (15) Mengatur kebersihan ruangan kelas dan ruang praktikum, (16) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya

d). Peserta didik, menata rumpun belajar yang telah diseleksi sebagai siswa/i MAN 2 Model Medan.

4. Visi dan Misi

MAN 2 Model Medan merumuskan Visi dan Misi sebagai berikut :

a. Visi

Berkarakter Islami Unggul Dalam Prestasi Berwawasan Global Cinta Lingkungan dan Tanah Air.

b. Misi

1. Taat Beribadah serta Cinta Al- Qur'an
2. Meningkatkan kualitas prestasi peserta didik yang cerdas dan kompetitif
3. Mengembangkan penelitian yang berorientasi masa depan
4. Menjalin kerjasama warga madrasah dan lembaga lainnya yang terkait
5. Cinta tanah air dan lingkungan madrasah
6. Mengembangkan sikap bela negara

5. Kurikulum

Kurikulum MAN 2 Model Medan dikembangkan berdasarkan hasil revisi Kurikulum Tahun 2013 serta pemanfaatan hasil analisis kondisi riil madrasah terutama tenaga pendidik dan saranaprasarana, hasil analisis konteks, analisis keunggulan lokal serta potensi dan minat peserta didik. Dalam upaya penerapan kurikulum tersebut, madrasah berpedoman pada 8

Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam rangka mencapai tujuan Pendidikan Nasional.

Pengembangan Kurikulum MAN 2 Model Medan memperhatikan unsur-unsur sebagai berikut :

1. Peningkatan Iman dan Takwa serta akhlak mulia
2. Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik.
3. Keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan.
4. Tuntutan pembangunan Daerah dan Nasional
5. Tuntutan dunia kerja.
6. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
7. Dinamika perkembangan global
8. Penerapan kegiatan pembelajaran dengan pendekatan sains dan penilaian *autentik* dengan mencakup akhlak dan prilaku, pengetahuan, dan keterampilan.
9. Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat mengembangkan potensi diri peserta didik.
10. Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan.
11. Kondisi sosial budaya masyarakat setempat.
12. Kesetaraan Gender.
13. Karakteristik satuan pendidikan.
14. Integrasi Nilai-nilai Karakter Bangsa.

6. Kompetensi Lulusan

MAN 2 Model mengelola 4 (empat) program, diantaranya ilmu pengetahuan alam, ilmu pengetahuan sosial, ilmu agama dan ilmu bahasa, hasil penelusuran dokumentasi profil diketahui kompetensi utama dari masing-masing program sebagai berikut:

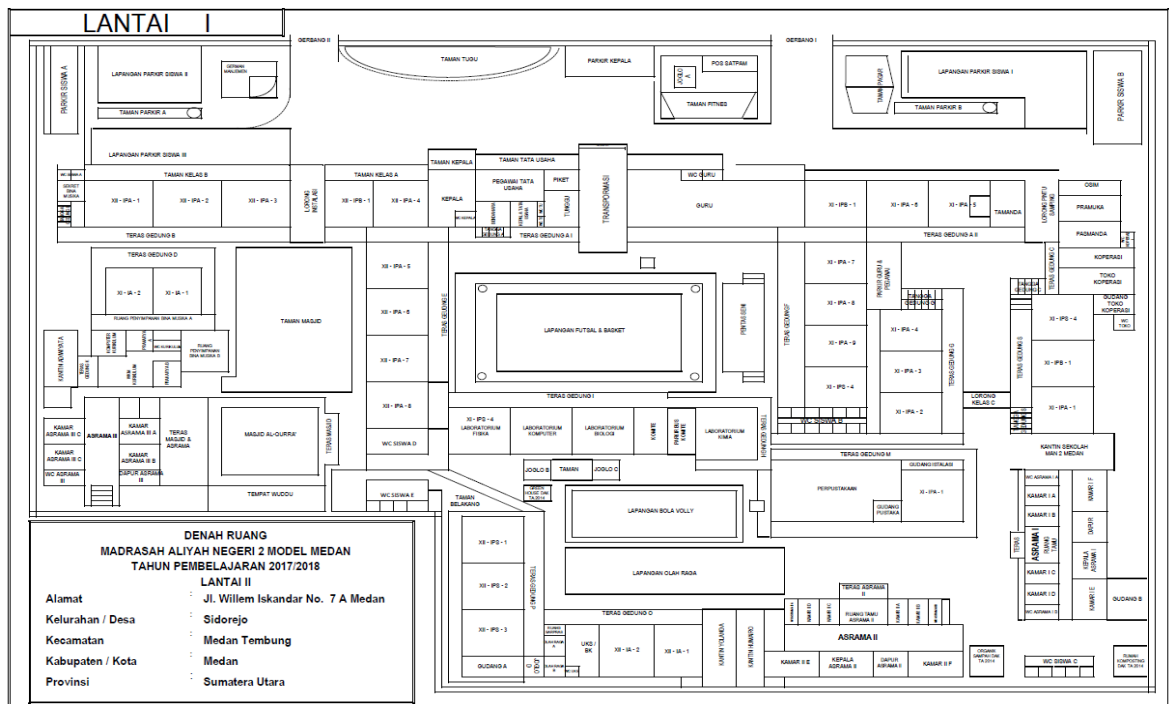
- a. Ilmu Pengetahuan Alam
 - a) Tahfizul Qur'an: Juz 30 dan 1, Surat Yasiin, Al Mulk, As Sajadah, Ar Rahman dan Al Waqiah.

- b) Akhlakul Karimah: kepada Allah, manusia, dan alam semesta.
 - c) Imam sholat (fardhu, jenazah, dan gerhana), memimpin tahtim-tahlil, muadzdzin, iqamat dan khatib jum'at.
 - d) Olimpiade MIPA, Karya Tulis Ilmiah (KTI), dan ICT pada ajang Nasional dan Internasional.
 - e) Bahasa: menguasai Bahasa Arab dan Inggris secara lisan dan tulisan.
 - f) Studi Lanjutan: lulus ujian akhir madrasah 100%, melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia (USU, Unimed, ITB, UI, IPB, UGM, dan lain-lain) dan Sekolah Kedinasan melalui jalur undangan (tanpa tes) maupun jalur tes.
- b. Ilmu Pengetahuan Sosial
- a) Tahfizul Qur'an: Juz 30 dan 1, Surat Yasiin, Al Mulk, As Sajadah, Ar Rahman dan Al Waqiah.
 - b) Akhlakul Karimah: kepada Allah, manusia, dan alam semesta.
 - c) Imam sholat (fardhu, jenazah, dan gerhana), memimpin tahtim-tahlil, muadzdzin, iqamat dan khatib jum'at.
 - d) Olimpiade IPS, Karya Tulis Ilmiah, dan ICT pada ajang Nasional dan Internasional.
 - e) Bahasa: menguasai Bahasa Arab dan Inggris secara lisan dan tulisan.
 - f) Studi Lanjutan: lulus ujian akhir madrasah 100%, melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia (USU, Unimed, ITB, UI, IPB, UGM, dan lain-lain) dan Sekolah Kedinasan melalui jalur undangan (tanpa tes) maupun jalur tes.
- c. Ilmu Agama
- a) Tahfizul Qur'an: Juz 30, Juz 1-4, Surat Yasiin, Al Mulk, As Sajadah, Ar Rahman dan Al Waqiah.
 - b) Akhlakul Karimah: kepada Allah, manusia, dan alam semesta.
 - c) Imam sholat (fardhu, jenazah, dan gerhana), memimpin tahtim-tahlil, muadzdzin, iqamat dan khatib jum'at.

- d) Penguasaan kitab kuning bidang fiqih, tafsir, hadits dan keagamaan lainnya.
- e) Bahasa: menguasai Bahasa Arab dan Inggris secara lisan dan tulisan.
- d) Studi Lanjutan: lulus ujian akhir madrasah 100%, melanjutkan ke Perguruan Tinggi Dalam Negeri (umum dan agama) dan Luar Negeri (Timur Tengah) melalui jalur undangan (tanpa tes) maupun jalur tes.
- d. Ilmu Bahasa
 - a) Tahfizul Qur'an: Juz 30 dan 1, Surat Yasiin, Al Mulk, As Sajadah, Ar Rahman dan Al Waqiah.
 - b) Akhlakul Karimah: kepada Allah, manusia, dan alam semesta.
 - c) Imam sholat (fardhu, jenazah, dan gerhana), memimpin tahtim-tahlil, muadzdzin, iqamat dan khatib jum'at.
 - d) Olimpiade Bahasa dan ICT pada ajang Nasional dan Internasional.
 - e) Bahasa: menguasai Bahasa Arab, Inggris, Jerman dan Jepang secara lisan dan tulisan.
 - f) Studi Lanjutan: lulus ujian akhir madrasah 100%, melanjutkan ke Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia (USU, Unimed, ITB, UI, IPB, UGM, dan lain-lain) dan Sekolah Kedinasan melalui jalur undangan (tanpa tes) maupun jalur tes.

7. Kondisi Fisik

MAN 2 Model Medan dalam operasionalnya dibagi menjadi 2 (dua) lokasi, yakni lokasi Pancing dengan denah kelas yang dibagi menjadi dua lantai yakni lantai I sebagai berikut:



Sedangkan lantai atas merupakan lantai II tersaji sebagai berikut:



Mengacu pada denah diatas, hasil observasi dan pengkajian dokumen terhadap inventaris barang yang ada di MAN 2 Model Medan untuk tahun pelajaran 2020/2021 dapat dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 1: Rekapitulasi Daftar Inventaris MAN 2 Model Medan Tahun Pelajaran 2020/2021

No	Fasilitas	Jumlah	Keadaan
1	Ruang Kelas	56	Sangat Baik
2	Perpustakaan	1	Sangat Baik
3	Rumah UKS	1	Sangat Baik
4	Kantor OSIM	1	Sangat Baik
5	Laboratorium Komputer	1	Sangat Baik
6	Laboratorium Kimia	1	Sangat Baik
7	Laboratorium Biologi	1	Sangat Baik
8	Kantin	5	Sangat Baik
9	Aula	1	Sangat Baik
10	Ruang BK	1	Sangat Baik
11	Ruang Bendahara	1	Sangat Baik
12	Ruang Kepala Madrasah	1	Sangat Baik
13	Ruang Guru	1	Sangat Baik
14	Ruang Tata Usaha	1	Sangat Baik
15	Ruang Siswa Pecinta Alam	1	Sangat Baik
16	Ruang Pasmanda	1	Sangat Baik
17	Asrama Wanita	3	Sangat Baik
18	Ruang WKM Kesiswaan, Sarpras, Humas	1	Sangat Baik
19	Ruang khusus WKM Kurikulum	1	Sangat Baik
20	Pos Satpam	1	Sangat Baik
21	Tempat Parkiran Mobil Guru	1	Sangat Baik
22	Tempat Parkiran Kereta Guru	1	Sangat Baik

23	Lapangan Basket	1	Sangat Baik
24	Lapangan Sepak Bola	1	Sangat Baik
25	Lapangan Voli	2	Sangat Baik
26	Lapangan Badminton	1	Sangat Baik
27	Masjid Al-Qurro	1	Sangat Baik

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020

8. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi

Guru atau tenaga pengajar merupakan salah satu komponen penting di MAN 2 Model Medan di samping komponen pegawai, siswa dan sumber daya material berupa gedung, ruang kantor, ruang belajar serta fasilitas lainnya. Keberadaan guru merupakan suatu komponen penting dalam menentukan kegiatan belajar mengajar guna mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu jumlah dan mutu guru menjadi ukuran perkembangan suatu madrasah, keadaan guru MAN 2 Model Medan pada saat ini berjumlah 148 orang, yang berlatar belakang pendidikan S3/Doktoral 1,52%, S2/Magister 26,72%, S1/Sarjana 71%, dan sisanya D3 0,76%, lebih lanjut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2: Keadaan Guru Tetap MAN 2 Model Medan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Strata Tiga (S.3)	3
2	Strata Satu (S.2)	35
3.	Strata Dua (S.1)	110
	Jumlah	148

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020

Untuk mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran, MAN 2 Model Medan dibantu oleh tenaga kependidikan. Pada tahun pembelajaran

2020/2021 ini, tenaga kependidikan di MAN 2 Model Medan terdiri dari 30 orang, yang berlatar belakang pendidikan S1 sebanyak 40%, D3 sebanyak 10% dan SMA/ sederajat sebanyak 50%, lebih lanjut disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3: Keadaan Tenaga Kependidikan MAN 2 Model Medan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Strata Satu (S.1)	12
2	D3	3
3.	SMA	15
	Jumlah	30

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020

9. Keadaan Siswa

Untuk mengetahui keadaan siswa/i MAN 2 Model Medan secara keseluruhan berdasarkan data dokumen tata usaha disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4: Keadaan Siswa Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Asahan Tahun Pelajaran 2020/2021.

Kelas	Jurusan										Jumlah
	Seluruh		IA		IPB		IPA		IPS		
	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	LK	PR	
X	384	508	58	54	30	45	211	306	85	103	892
XI	320	484	61	58	9	20	150	273	96	109	804
XII	266	409	40	51	6	58	133	216	87	84	675
	Jumlah Total										2371

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020

Keterangan tersebut menyatakan kondisi peserta didik 2019-2020 menganalisis keseluruhan peserta didik dari tingkatan kelasnya mulai dari kelas X

total keseluruhan peserta didiknya baik laki- laki dan perempuannya berjumlah 892 orang, kelas XI total keseluruhan peserta didiknya baik laki- laki dan perempuannya berjumlah 804, dan sampai kelas XII total keseluruhan peserta didiknya baik laki- laki dan perempuannya berjumlah 675, baik dari jurusan ilmu agama (IA), ilmu pengetahuan bahasa (IPB), ilmu pengetahuan alam (IPA), dan sampai ilmu pengetahuan sosial (IPS). Rekrutmen siswa di MAN 2 Model Medan sebagaimana sesuai hasil wawancara peneliti dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan diperoleh informasi dilakukan dengan cara tulisan disamping membaca Al- qur'an.

Terkait dengan rata-rata nilai Ujian Nasional yang dicapai siswa MAN 2 Model Medan untuk Tahun 2019 berdasarkan hasil studi dokumen terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 5: Nilai Rata-Rata Ujian Nasional Siswa MAN 2 Model Medan

No	Program	Nilai	
		Tertinggi	Terendah
1.	Ilmu Alam	89,5	32,3
2	Ilmu Sosial	85,3	40,3
3.	Ilmu Bahasa	79,1	27,4
4.	Ilmu Agama	80,1	44,0

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020

Nilai rata-rata Ujian Nasional siswa MAN 2 Model Medan dari seluruh program ilmu menunjukkan perolehan yang menggembirakan meskipun masih juga diperoleh nilai yang rendah disetiap program ilmu.

Selanjutnya terkait dengan tingkat kelulusan peserta didik ke perguruan tinggi negeri berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum dan studi dokumen yang dilakukan mengalami *trend* peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun pembelajaran 2019/2020, peserta didik yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi mencapai 462 siswa dari 675 siswa kelas XII. Siswa yang lulus melalui jalur undangan mencapai 277 siswa dan jalur ujian tulis mencapai 185 siswa.

10. Prestasi

MAN 2 Model Medan melahirkan berbagai prestasi yang cukup dibanggakan rentang 3 tahun terakhir yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 6: Prestasi MAN 2 Model Medan Rentang 2018-2021

No	Prestasi Yang di Capai	Tingkat	Tahun
1.	Meraih Medali Perunggu pada Kejuaraan Taekwondo Internasional di Negeri Sembilan Malaysia	Internasional	2018
2	Juara 3 Matematika Olimpiade Internasional di Singapura (Medali Perunggu)	Internasional	2018
3.	Juara 1 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin Kalimantan Selatan	Nasional	2018
4	Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di Universitas Pendidikan Indonesia Bandung	Nasional	2018
5	Juara 1 Cabang Syarhil Qur'an Pada MTQ Nasional ke 27 di Medan	Nasional	2018
6	Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di Universitas Negeri Malang	Nasional	2018
7	Juara 1 Lomba wajah Bahasa Tkt Provinsi Oleh Lembaga Bahasa Sumatera Utara	Provinsi	2018
8	Juara 1 Tournamen Memperebutkan Piala Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara	Provinsi	2018
9	Juara 1 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di COMIC ICAT (<i>Competition Of MAN Insan Cendikia Aceh Timur</i>) di MAN Insan Cendikia Aceh Timur	Nasional	2018
10	Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di COMIC ICAT (<i>Competition Of MAN Insan Cendikia Aceh Timur</i>) di MAN Insan Cendikia Aceh Timur	Nasional	2018
11	Juara 1 Lomba Karya Tulis Ilmiah		2018

	Nasional di Universitas Ahmad Dahlan Jogjakarta.	Nasional	
12	Juara Desain Robotik Terbaik di Universitas Potensi Utama.	Provinsi	2018
12	Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Nasional di Universitas Negeri Padang Sumatera Barat	Nasional	2018
14	Juara 1 Lomba Pada Kejuaraan ZTC Taekwondo Championship di GOR Binjai	Provinsi	2018
15	Juara 1 Lomba Cipta Cerpen Nasional yang digelar PT Media Karya di Jakarta	Nasional	2018
16	Juara 2 Lomba Pada Kejuaraan Kaligrafi Jepang di Medan	Provinsi	2018
17	Juara 1 Lomba mendongeng Bahasa Jerman di UNIMED Medan	Provinsi	2018
18	Juara 3 Lomba mendongeng Bahasa Jerman di UNIMED Medan	Provinsi	2018
19	Peserta Pameran Robotik Madrasah Expo Nasional di Bengkulu.	Nasional	2018
20	Peserta Perlombaan Robotik Internasional di Singapura	Internasional	2019
21	Juara 1 terbaik pada lomba Pekan Pendidikan di ringroad City Walks Medan	Nasional	2019
22	Juara 3 Shodo atau Kaligrafi Jepang dalam acara LIBASH (Liga Bahasa) SMA Harapan Medan	Provinsi	2019
23	Juara Harapan I Karya Tulis Ilmiah Kategori Siswa ke-4 yang diselenggarakan Unit Kegiatan Mahasiswa Universitas Lampung (UMK UNILA)	Nasional	2019

24	Juara I pada lomba Cipta Puisi yang diselenggarakan UKMI al-Ilmi Fakultas Ilmu Budaya Universitas Sumatera Utara (USU)	Provinsi	2019
25	Juara I pada lomba Foto On The Spot UIN SU	Provinsi	2019
26	Juara III dan mendapatkan penghargaan The Best Presentation LKTI Nasional di Pusat Penelitian Ilmiah dan Pengembangan Mahasiswa (PPIM) Universitas Negeri Padang	Nasional	2019
27	Juara III LKTI Nasional yang diselenggarakan Fakultas Teknik Lingkungan Universitas Diponogoro	Nasional	2019
28	Juara I Nasional pada event Kompetisi Robotik Madrasah. Event itu diadakan oleh Kementerian agama Pusat Jakarta Republik Indonesia Direktorat Kurikulum Sarana Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK)	Nasional	2010
29	Juara I Battle Polibatam Robotic Contest Universitas Politeknik Negeri Batam	Nasional	2019
30	Juara III Battle Polibatam Robotic Contest Universitas Politeknik Negeri Batam	Nasional	2019
31	Juara I Madrasah student leadership award. Kegiatan itu diadakan oleh Kementerian agama Pusat Jakarta Republik Indonesia Direktorat Kurikulum Sarana Kelembagaan dan Kesiswaan (KSKK)	Nasional	2020
32	Medali Perak LKTI Internasional Korea Science & Engineering Fair (KSEF) yang diselenggarakan Korea Science Service	Nasional	2020
33	Juara III LKTI Nasional Lomba Essay NSPC (National Scientific Paper	Nasional	2020

	Competition) yang diselenggarakan Universitas Muhammadiyah Semarang		
34	Juara III LKTI Nasional yang diselenggarakan Fakultas Teknik Lingkungan Universitas Diponogoro di Semarang	Nasional	2020
35	Juara III Lomba Peneliti Belia Sumatera Utara (LPBSU) tahun 2020 yang diselenggarakan <i>Center for Young Scientists</i> (CYS)	Provinsi	2020
36	Medali Emas pada Olimpiade Matematika yang diselenggarakan Foton institute	Nasional	2021

Sumber: Tata Usaha Sekolah MAN 2 Model Medan, 2020.

Tabel 6 diatas, memberikan gambaran bahwa MAN 2 Model Medan sudah menunjukkan kualitasnya sebagai salah satu Madrasah percontohan di wilayah Sumatera Utara dimana para siswanya sudah mendulang prestasi di kanca Provinsi, Nasional maupun Internasional yang meliputi bidang akademik maupun non akademik dan prestasi ini tentunya tidak terlepas dari dukungan semua pihak baik kepala madrasah, dewan guru, OSIM, pembina, komite maupun orang tua siswa.

11. Program Unggulan

MAN 2 Model Medan juga mengembangkan beberapa program unggulan, diantaranya:

a. Program *Full Day School*

Sejak tahun pelajaran 2014/2015 sampai sekarang, MAN 2 Model Medan menerapkan Program ***Full Day School***. Program ini dilaksanakan setelah pembelajaran pada pagi hari. Kurikulum program ini menekankan penguatan kemampuan peser ta didik dalam bidang Bahasa Inggris, Bahasa Arab dan Matematika. Untuk meningkatkan motivasi siswa d alam mengikuti program ini, pihak madrasah bekerjasama dengan ***Universitas Islam Negeri Sumatera***

Utara, Universitas Negeri Medan, dan lembaga-lembaga Bahasa Arab dan Inggris.



Gambar 9 : Siswa Yang Mengikuti Program Full Day School Pada Saat Sore Hari

- b. Program tahfizul Qur'an bekerjasama dengan ***Lembaga Huffazh Center Indonesia*** (HCI).

Program tahfizul Qur'an diterapkan di MAN 2 Model Medan sejak tahun pelajaran 2014/2015 sampai sekarang. Dalam mendukung program ini, pihak madrasah bekerjasama dengan ***Lembaga Huffazh Center Indonesia*** (HCI). Siswa yang akan mengikuti program ini akan diseleksi secara ketat, sehingga siswa yang terpilih dalam program ini akan di asramakan selama 6 bulan secara intensif. Saat ini sudah ada 21 siswa alumni HCI yang telah hapal Alquran 30 Juz.



Gambar 10 : Kepala MAN 2 Model Medan beserta siswa alumni HCI angkatan ke IV foto bersama pendiri HCI Bapak Ivan Iskandar

c. Program One Day One Juz

Dalam meningkatkan kecintaan peserta didik terhadap Al-Qur'an, MAN 2 Model Medan menerapkan program *One Day One Juz*. Pada program ini siswa diwajibkan menyelesaikan qira'ah Al-Qur'an sebanyak 1 (satu) juz setiap minggu, dan setiap hari Sabtu setelah selesai proses pembelajaran, siswa melaksanakan khataman yang dibimbing oleh guru yang mengajar pada les terakhir. Selanjutnya, khusus siswa kelas XII melaksanakan khataman Al-Qur'an secara massal sebelum dilaksanakannya ujian nasional.



d. Program Sekolah Adiwiyata Nasional

Pada bulan November 2015, MAN 2 Model Medan ditetapkan sebagai *Sekolah Adiwiyata Tingkat Provinsi Sumatera Utara 2015* oleh Ir. H. Tengku Erry Nuradi, M.Si selaku Pelaksana Tugas Gubernur Sumatera Utara. Selanjutnya tahun 2016-2017, MAN 2 Model Medan berbenah diri untuk mengikuti Program Sekolah Adiwiyata Tingkat Nasional.



B. Temuan Khusus

Manajemen strategis pada prinsipnya adalah suatu proses penyusunan, pelaksanaan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya, atau dengan kata lain manajemen strategis berfokus pada proses organisasi penetapan tujuan, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan rencana untuk tujuan organisasi.

Jika mengacu kepada pandangan Sedarmayanti yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tahapan- tahapan manajemen strategis terdiri dari formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan mulai dari tanggal 20 Mei hingga 30 September 2020. Dengan menggunakan instrumen pengumpulan data berupa wawancara, observasi, serta dokumentasi.

1. Perencanaan strategik yang dilaksanakan kepala marasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan

Perencanaan strategik yang dilaksanakan Kepala Madrasah dalam kaitan meningkatkan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan dalam satu kesempatan wawancara diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Dalam rangka mewujudkan mutu yang berwawasan keunggulan di MAN 2 Model ini maka langkah awal yang dilaksanakan adalah menyusun rencana yang kemudian ini kami sebut rencana strategis (RENSTRA). Bermula dengan menyusun visi, misi dan tujuan, melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang memungkinkan dan bisa digunakan untuk mendukung keunggulan, menganalisis strategi yang dapat dan mungkin diambil untuk mewujudkan visi, misi, tujuan maupun program yang telah disusun dan ingin diwujudkan serta menetapkan indikator atau kunci keberhasilan dari setiap strategi yang diambil dan untuk kemudian menentukan strategi pilihan untuk mewujudkan tujuan yang sudah ditentukan.¹

Penyusunan Renstra ini melibatkan semua unsur pendukung dan pimpinan di MAN 2 Model ini, baik itu kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, wali kelas, maupun komite madrasah yang berlangsung secara musyawarah dan dipimpin oleh ketua tim yang ditetapkan dan di SK kan kepala madrasah.² (RSH).

Berdasarkan uraian diatas dapat dikemukakan bahwa Perencanaan strategik yang dilaksanakan Kepala Madrasah dalam kaitan meningkatkan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan dilaksanakan melalui tahapan perumusan visi dan misi, analaisis lingkungan eksternal dan internal, analisis pilihan strategi dan penetapan kunci keberhasilan dan pemilihan strategi. Perencanaan ini berdasarkan hasil studi dokumen daftar hadir melibatkan seluruh elemen penyelenggara madrasah dengan menetapkan ketua tim dan berlangsung secara musyawarah.

Pendalaman wawancara terkait dengan pelaksanaan tahapan perencanaan strategis ini di peroleh tanggapan sebagai berikut:

¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah

² Wawancara dengan Ketua Tim Perumus Renstra MAN 2 Model Medan

a. Perumusan Visi dan Misi

Visi dan Misi MAN 2 Model Medan terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala tata usaha, wali kelas dan komite madrasah. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh wakil kepala madrasah bidang kurikulum dalam satu kesempatan wawancara sebagai berikut:

Visi dan misi MAN 2 Model Medan terwujud melalui proses perumusan yang panjang berdasarkan hasil penyatuan pemikiran dari seluruh stakeholder dalam sebuah musyawarah yang melibatkan kepala tata usaha, wali kelas dan komite madrasah dan dipimpin oleh ketua tim.³

Perumusan visi dan misi tentunya juga mempertimbangkan posisi, daya dukung, analisis kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap MAN 2 Model ini. Seperti yang diketahui bahwa MAN 2 merupakan salah satu madrasah rujukan yang mengedapankan mutu dan keunggulan, atas dasar ini pula kami menyusun visi maupun misi disusun dengan harapan memenuhi tuntutan itu tadi.⁴

Lebih lanjut, peneliti mencoba menyajikan data hasil wawancara tentang visi dan misi MAN 2 Model Medan sebagai berikut :

Visi dan misi yang dimiliki MAN 2 Model tidaklah bersifat permanen dari waktu ke waktu akan tetapi mengalami perubahan seiring tuntutan masyarakat. Saat ini visi dan misi ini diarahkan pada pembentukan karakter Islami unggul dalam prestasi berwawasan global, cinta lingkungan dan Tanah air.⁵

Hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana di atas diperkuat oleh wawancara dengan kepala tata usaha yang menyatakan bahwa:

³ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kuriukulum

⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah

⁵ Wawancara dengan Wakil Kepala madrasah bidang Adminitrasi

Visi dan misi yang telah kami rumuskan bersama menjadi arah dan semangat bersama dalam melakukan yang terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kami masing-masing untuk meningkatkan mutu madrasah sehingga kelak diharapkan melahirkan lulusan berwawasan keunggulan berupa berakhlak karimah dan berprestasi tinggi.⁶

Lebih lanjut, pemaparan tentang visi dan misi secara tegas disampaikan oleh beberapa orang wali kelas dalam satu kesempatan wawancara sebagai berikut:

Visi dan misi madrasah merupakan apa yang telah digambarkan dan dicita-citakan dengan tujuan untuk mewujudkan madrasah yang bermutu dan berkeunggulan. Harapan tertinggi terletak di visi, misi dan tujuan ini yang membentuk lulusan yang berakhlak karimah, berprestasi tinggi dan berwawasan global, cinta tabah air dan lingkungan madrasah sebagai suatu hal yang menjadikan kebutuhan warga madrasah termasuk peserta didik dan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.⁷

Hasil observasi di madrasah visi dan misi terpampang di ruang terbuka saat memasuki lingkungan madrasah, ruang kantor, ruang guru yang dapat dilihat dan dibaca oleh siapa saja yang datang ke madrasah ini, dan hasil penelusuran dokumen terhadap dokumen RENSTRA yang dimiliki MAN 2 Model Medan diperoleh rumusan visi dan misi lama dan baru tersaji dalam Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7: Format Visi dan Misi MAN 2 Model Medan Lama dan Baru

Format	Visi	Misi
Lama	Islami, Integritas, berprestasi dan cinta lingkungan	1. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan latihan berbasis pada akhlakul karimah dan prestasi 2. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan latihan berkarakter Indonesia 3. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan latihan yang

⁶ Wawancara dengan wakil Kepala Madrasah bidang Sarana dan Prasarana dan Kepala Tata Usaha

⁷ Wawancara dengan Wali Kelas

		bernuansa lingkungan 4. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan latihan sistematis dan berteknologi 5. Menyelenggarakan proses pembelajaran dan latihan berbasis penelitian dan pengembangan.
Baru	Berkarakter Islami Unggul Dalam Prestasi Berwawasan Global Cinta Lingkungan dan Tanah Air	1. Taat beribadah dan Cinta Tanah Air 2. Meningkatkan kualitas prestasi peserta didik yang cerdas dan kompetitif 3. Mengembangkan penelitian yang berorientasi masa depan 4. Menyelenggarakan kerjasama warga madrasah dan lembaga terkait 5. Cinta tanah air dan lingkungan madrasah 6. Mengembangkan sikap bela negara

Tabel 7 diatas menunjukan bahwa tahap awal formulasi strategi yakni perumusan visi dan misi MAN 2 Model Medan telah dilakukan dengan baik hal ini ditandai adanya usaha untuk melakukan perubahan target dan tujuan yang ingin untuk jangka waktu 5 tahun kedepan. Misi baru diatas juga menunjukkan bahwa MAN 2 Model Medan menggambarkan kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan pendidikan dengan program-program unggulan yang menggambarkan harapan warga madrasah dan merupakan kebutuhan pelanggan pendidikan.

Berdasarkan visi dan misi diatas, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, wali kelas dan komite madrasah menuangkannya kedalam sasaran dan program kerja. Hasil studi dokumen dirumuskan sasaran dan beberapa program kerja unggulan MAN 2 Model Medan, Berikut ini akan disajikan tujuan, rencana strategic (uraian dan

Indikator), target dan cara mencapai tujuan dan sasaran untuk tahun 2020/2021 sebagai berikut:

Tabel 8: Perencanaan Strategik
Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan Tahun 2020/2021

No	Tujuan	Rencana Strategik		Target	Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran	
		Uraian	Indikator		Kebijakan	Program
1	2	3	4	5	6	7
1.	Meningkatnya pengetahuan masyarakat terhadap perkembangan pendidikan di MAN 2 Model Medan	1. penulisan berita pendidikan MAN 2 Model Medan dengan bahasa yang mudah dipahami masyarakat	Jumlah Berita	100%	Menyaksikan setiap kegiatan pendidikan secara langsung dan menulis pemberitaan	Humas
		2. Pengiriman berita ke media cetak dan online	Jumlah media cetak dan online	100%	menulis berita dan mengirimkannya ke redaktur media cetak dan online	Humas
		3. Tersedianya web MAN 2 Model Medan dan portal Kementerian Agama Sumatera Utara	Jumlah pengunjung web MAN 2 Model Medan dan Portal Kemenag Sumut	100%	Koordinasi Ke pihak tim IT	Humas

2.	Meningkatnya pengetahuan masyarakat terhadap prestasi di MAN 2 Model Medan	1. Penulisan berita prestasi dan pengirimannya ke media cetak dan online	Rilis berita di Web MAN 2 Model Medan dan Portal Kemenag Sumut serta Pencetakan berita di media masa	100%	penulisan berita dan Sharing berita ke media sosial	Humas
3.	Terwujudnya siswa MAN 2 yang mahir dalam penulisan berita	1. penulisan berita yang dibuat siswa/I Man 2 Model Medan	Jumlah siswa yang mampu membuat berita	100%	mengadakan pendidikan dan latihan penulisan berita	Humas
4.	Meningkatkan Standar Pelayanan dokumentasi madrasah	1. melakukan pemotoan setiap kegiatan	Jumlah foto	100%	dokumentasi foto dalam file khusus	Humas
		2. Kliping berita dalam buku besar serta burning CD berisi video kegiatan	Jumlah buku dan CD burning	100%	Membagikan kliping berita dan CD burning kepada pihak yang membutuhkan	Humas
5	Meningkatkan Standar Pelayanan Pemberitaan info penting terkait kegiatan madrasah kepada guru	1 menyampa ikan berita penting melalui grup WA dan telp pribadi	Pesan yang terbaca oleh guru di Grup WA	100%	menyampaik an info	Humas

Tabel 9: Program MAN 2 Model Medan

Program	Uraian Program
Awal Tahun Pelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat SK pembagian tugas guru Mata Pelajaran 2. Membuat SK Wali Kelas 3. Membuat kalender pendidikan, Roster Pelajaran 4. Membuat jumlah buku mata pelajaran bagi siswa dan buku pegangan guru 5. Mengadakan rapat Kepala Madrasah bersama team work dan bersama guru
Mingguan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memeriksa daftar hadir baru bagi siswa, guru dan pegawai 2. Memeriksa program pembelajaran yang dipersiapkan guru 3. Menyelesaikan surat-surat, angka kredit guru, menerima tamu dan menyelenggarakan pekerjaan kantor lainnya 4. Mengatasi kendala yang menghambat proses pembelajaran 5. Mengatasi masalah madrasah yang terjadi 6. Mengecek segala sesuatu menjelang selesainya pembelajaran
Bulanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan upacara bendera pada hari senin dan hari-hari besar 2. Mengadakan briefing bagi guru setiap Selasa pagi sebelum masuk kelas 3. Mengadakan pertemuan antara wali kelas dan murid di kelas masing-masing pada

	<p>Rabu pagi</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mengadakan muraja'ah alQuran di kelas siswa masing-masing pada Kamis pagi 5. Membaca Yasin berjamaah pada Jumat pagi 6. Mengadakan Apel motivasi pada Sabtu pagi
Semesteran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan Alat Tulis lengkap kepada guru 2. Menyelenggarakan Khataman Alquran Akbar bagi kelas XII 3. Mengadakan farewell party (acara perpisahan) bagi kelas XII 4. Mengadakan Matsama (Masa Ta'aruf Siswa Madrasah) 5. Mengadakan Pelaksanaan Maulid Nabi dan Isra' Mi'raj 6. Mengadakan GebyarMuharram

b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Formulasi kedua yang dilaksanakan kepala madrasah terkait kegiatan perencanaan strategic adalah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal informasi terkait analisis lingkungan di MAN 2 Model Medan. Hasil wawancara dengan kepala madrasah diperoleh tanggapan berikut ini:

Perencanaan strategis dilaksanakan dengan turun mempertibangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pencapaian tujuan termasuk penjaminan mutu yang berwawasan unggul, upaya ini dilaksanakan agar mempermudah dalam merumuskan formulasi strategis yang dipilih.⁸⁸

⁸⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah

Lebih lanjut hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum maupun wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana juga menyampaikan sebagai berikut:

Analisis lingkungan internal dan eksternal selama ini dilakukan saat menyusun RESTRA dan Evaluasi Diri Madrasah (EDM), analisis ini perlu dilakukan dalam rangka memastikan tujuan yang ingin dicapai relevan dengan daya dukung yang dimiliki madrasah, kita tau MAN 2 Model Medan merupakan madrasah model yang diharapkan mampu melahirkan lulusan yang unggul dalam bidangnya sebagaimana program yang dikembangkan baik ilmu alam, ilmu sosial, ilmu agama maupun ilmu agama. Analisis internal ini biasanya menyangkut analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, syukur alhamdulillah hal ini kita laksanakan meskipun dimungkinkan belum begitu lengkap.⁹

Penelusuran terhadap dokumentasi Evaluasi Diri Madrasah (EDM), peneliti menemukan data hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal MAN 2 Model Medan terangkum dalam Tabel 10 sebagai berikut:

**Tabel 10: Analisis Internal Dalam Evaluasi Diri
Madrasah MAN 2 Model Medan**

<i>Strengths</i> (kekuatan)	<i>Weakness</i> (kelemahan)
1. Manajemen madrasah yang sangat baik dan menjamin pencapaian visi dan misi madrasah 2. Kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional dan kompeten berdasarkan lingkup bidang pengelolaan program baik ilmu alam, ilmu sosial, ilmu agama maupun ilmu bahasa.	1. Tingginya tuntutan orang tua terhadap kompetensi, prestasi dan perubahan akhlak atau karakter siswa maupun lulusan 2. Terbatasnya area pengembangan di lokasi 1 sehingga mengharuskan melaksanakannya di lokasi 2 Helvetia yang kurang begitu strategis dalam kerangka meningkatkan tampilan maupun

⁹ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum dan Sarana dan Prasarana

3. Iklim madrasah yang kondusif dengan indikator terpeliharanya hubungan baik antara tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite dan peserta didik 4. Kemampuan ekonomi orang tua siswa relatif di atas rata-rata 5. Pemberian materi keagamaan yang dominan dan mendidik peserta dengan ahlak dan keteladanan menjadi pijakan dasar pembentukan karakter siswa 6. Lokasi madrasah yang strategis baik dari akses maupun ketersediaan sarana pendukungnya 7. Lulusan yang banyak terserap ke PTN-PTKIN yang ternama di Indonesia	promosi terkait keberadaan MAN 2 Model Medan.
---	---

Sedangkan hasil analisis lingkungan eksternal MAN 2 Model Medan terangkum dalam Tabel 11 sebagai berikut:

**Tabel 11: Analisis Eksternal Dalam Evaluasi Diri
Madrasah MAN 2 Model Medan**

<i>Opportunities</i> (Peluang)	<i>Threats</i> (kelemahan)
1. Tingginya animo serta minat masyarakat/orang tua untuk menyekolahkan anaknya di MAN 2 Model Medan dari tahun	1. Bermunculan madrasah yang sejenis dan jumlahnya terus meningkat dari waktu ke waktu yang berstatus swasta

<p>ketahun.</p> <p>2. MAN 2 Model Medan satu-satunya madrasah setingkat Aliyah yang didaulat sebagai model dan hingga saat ini menjadi rujukan bagi madrasah setingkat yang ada di Sumatera Utara.</p> <p>3. Ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pembelajaran dan pembentukan karakter yang sangat baik dan ketersediaan guru yang berkualifikasi S1, S2 maupun S3 sesuai bidang ilmu yang dikembangkan</p> <p>4. Dukungan dari pemerintah pusat melalui kementerian agama, pemerintah daerah provinsi dan pemerintahan kota, orang tua siswa melalui komite serta alumni</p>	<p>2. Pengaruh Lingkungan dalam pergaulan yang mempengaruhi siswa akhlak siswa menjadikan madrasah harus banting stir melakukan upaya nyata mewujudkan visi dan misinya berupa pendidikan karakter bagi siswa.</p>
---	--

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen diatas, terlihat bahwa analisis lingkungan baik internal maupun eksternal telah menggunakan analisis SWOT (*strength, weaknes, oppurtunities*) dan ancaman (*thearts*) yang berasal dari luar sistem. Analisis SWOT yang dimaksud merupakan bagian dari kontekstualisasi analisis internal dan eksternal bagi MAN 2 Model Medan dalam melihat peluang dan tantangan madrasah.

Kedua tabel diatas memperlihatkan bahwa meskipun MAN 2 Model Medan mendapat peringkat “model” dan menjadi rujukan bagi madrasah lainnya baik berkaitan bidang pengelolaan, akademik mapun non akademik,

berdasarkan evaluasi diri yang mereka lakukan menunjukkan masalah ada masalah internal yang dihadapi diantaranya tingginya tuntutan orang tua terhadap kompetensi, prestasi dan perubahan akhlak atau karekter siswa maupun lulusan maupun terbatasnya area pengembangan di lokasi 1 sehingga mengharuskan melaksanakannya di lokasi 2 Helvetia yang kurang begitu strategis dalam kerangka meningkatkan tampilan maupun promosi terkait keberadaan MAN 2 Model Medan.

Sementara itu masalah eksternalnya berupa bermunculan madrasah yang sejenis dan jumlahnya terus meningkat dari waktu ke waktu yang berstatus swasta serta pengaruh Lingkungan dalam pergaulan yang mempengaruhi siswa akhlak siswa menjadikan madrasah harus banting stir melakukan upaya nyata mewujudkan visi dan misinya berupa pendidikan karakter bagi siswa. Kondisi ini terus menjadi perhatian dan penanganan manajemen dengan mencari dan menciptakan program-program unggulan dengan harapan membetingi dan mewujudkan pembinaan akhlak atau karakter siswa disamping sebagai ciri dari bentuk keunggulan MAN 2 Model Medan. Beberapa program unggulan, diantaranya:

1. Program *Full Day School*, Kurikulum program ini menekankan penguatan kemampuan peser ta didik dalam bidang Bahasa Inggris, Bahasa Arab dan Matematika. Untuk meningkatkan motivasi siswa d alam mengikuti program ini, pihak madrasah bekerjasama dengan ***Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Universitas Negeri Medan***, dan lembaga-lembaga Bahasa Arab dan Inggris.
2. Program tahfizul Qur'an bekerjasama dengan ***Lembaga Huffazh Center Indonesia*** (HCI). Dalam mendukung program ini, pihak madrasah bekerjasama dengan ***Lembaga Huffazh Center Indonesia*** (HCI). Siswa yang akan mengikuti program ini akan diseleksi secara ketat, sehingga siswa yang terpilih dalam program ini akan di asramakan selama 6 bulan secara intensif. Saat ini sudah ada 21 siswa alumni HCI yang telah hapal Alquran 30 Juz.

3. Program *One Day One Juz*, dimaksudkan meningkatkan kecintaan peserta didik terhadap Al-Qur'an, MAN 2 Model Medan menerapkan program *One Day One Juz*. Pada program ini siswa diwajibkan menyelesaikan qira'ah Al-Qur'an sebanyak 1 (satu) juz setiap minggu, dan setiap hari Sabtu setelah selesai proses pembelajaran, siswa melaksanakan khataman yang dibimbing oleh guru yang mengajar pada les terakhir. Selanjutnya, khusus siswa kelas XII melaksanakan khataman Al-Qur'an secara massal sebelum dilaksanakannya ujian nasional.
4. Program Sekolah Adiwiyata Nasional, diarahkan agar seluruh warga madrasah termasuk siswa memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungan dan terciptanya madrasah yang nyaman dan indah, dan untuk mewujudkan harapan ini dilibatkan siswa untuk menata, memelihara dan menjaganya, puncaknya Tahun 2015 MAN 2 Model Medan ditetapkan sebagai *Sekolah Adiwiyata Tingkat Provinsi Sumatera Utara 2015*

c. Analisis Pilihan Strategi dan Kunci Keberhasilan

Analisis pilihan strategi dan keberhasilan merupakan tahap formulasi strategi yang dilakukan setelah dilaksanakannya analisis lingkungan internal dan eksternal di MAN 2 Model Medan. Hal ini sebagaimana disampaikan kepala madrasah dalam satu kesempatan wawancara sebagai berikut :

Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan dilakukan manakala mengetahui berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman madrasah dengan cara merumuskan program-program dan kegiatan madrasah yang diarahkan pada upaya meningkatkan mutu pendidikan. Tahapan ini membutuhkan banyak pertimbangan, untuk itu biasa sedarai awal saya banyak melibatkan warga madrasah baik itu wakil kepala madrasah, kepala tata usaha, wali kelas maupun komite yang saya tunjuk kedalam sebuah tim untuk memberikan masukan. Sampai saat ini penyelenggaraan program di madrasah berjalan sebagaimana yang direncanakan, jikapun ada kendala langsung kita lakukan analisis untuk segera memperbaiki, terkait program unggulan alhamdulillah..sudah berjalan sebagaimana yang kita harapkan Untuk mendorong lulusan yang unggul dan kompeten terutama terkait dalam mengikuti ujian nasional beberapa program unggulan untuk siswa di kelas XII diadakan berupa program Sukses Ujian Nasional pelayanan

khusus perbaikan dan pengayaan serta tambahan jam belajar. Untuk layanan ekstrakurikuler dilayani di hari Sabtu.¹⁰

Pada saat ini kami mendapatkan kepercayaan untuk mewujudkan madrasah rujukan sehingga kami harus mempersiapkan profil, pelayanan, dan prestasi. Profil madrasah berupa penampilan, dari segi fisik atau sarana dan prasarana melalui buku profil. Kemudian pelayanan, baik itu pelayanan kepada siswa, guru, maupun masyarakat. Kemudian prestasi yaitu prestasi siswa. Untuk mewujudkan hal ini, mustahil dikerjakan oleh beberapa orang saja, perlu melakukan pemberdayaan dan pendelegasian melalui tim yang bertugas memetakan apa yang perlu ditingkatkan.¹¹

Terkait mewujudkan mutu yang berwawasan keunggulan sesungguhnya sangat ditentukan oleh berbagai dukungan dan fakto mulai dari sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan pendidikan serta kerja sama dengan stakeholder, sungguhpun saya menyadari betul bahwa guru dan kualitas pembelajaran menjadi syarat utama. Untuk meningkatkan mutu dan keunggulan siswa, strategi yang dikembangkan adalah mengoptimalkan semua program yang sudah ditetapkan dan tidak hanya bergantung pada program unggulan saja. Program kurikulum, program kesiswaan, program humas, program sarpras, sampai program ekstrakurikuler menjadi ikutan yang harus dipenuhi, dibina dan ditingkatkan dari waktu ke waktu.¹²

d. Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi menjadi tahap dan langkah terakhir dalam melaksanakan perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu yang berwawasan keunggulan, diman tahap ini dilaksanakan setelah sebelumnya melaksanakan perumusan visi dan misi, analisis lingkungan internal dan eksternal serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan. Hasil analisis terhadap dokumen Renstra maupun Evaluasi Diri Madrasah, Tujuan MAN 2 Model Medan sudah serasi dan mengklarifikasi visi maupun misi yang sudah ditetapkan. Tujuan juga terlihat dapat menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/eksternal dan yang diprioritaskan, serta memungkinkan untuk dikembangkan dalam merespon isu-isu strategi.

¹⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹¹ Wawancara dengan Kepala Tata Usaha

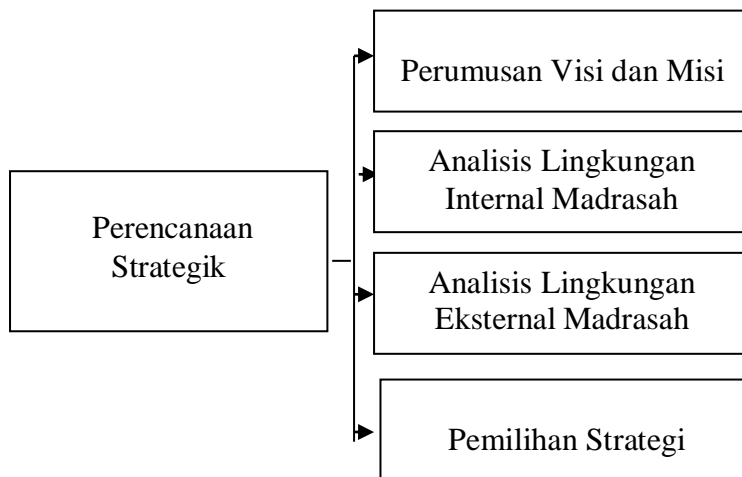
¹² Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kesiswaan

Jika dipetakan kembali, maka sasaran MAN 2 Model Medan memiliki ruang lingkup peningkatan manajemen sekolah, pengembangan kurikulum, pembinaan kesiswaan, dan pengembangan sarana prasarana. Atas dasar ini menentukan strategi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemajuan madrasah. Strategi dapat membantu madrasah mengembangkan potensi-potensi yang ada dengan meminimalisir ancaman. Pemilihan strategi yang tepat akan menonjolkan kekuatan dan menutupi segala kelemahan madrasah. Dengan mempertimbangkan dan memperhatikan laju pertumbuhan dan berdirinya madrasah swasta yang sejenis, serta tuntutan orang tua yang semakin tinggi akan kualitas akademis dan akhlak maka madrasah perlu merumuskan strategi-strategi tertentu agar MAN 2 Model Medan tetap menjalankan misinya sebagai madrasah Aliyah “rujukan” dan “model” sebagaimana amanat pemerintah melalui kementerian agama dan madrasah pilihan pertama bagi masyarakat Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil wawancara dengan komite madrasah yang merupakan representasi dari wali siswa, peneliti mengetahui bahwa salah satu faktor ketertarikan wali siswa menyekolahkan putra maupun putri mereka di MAN 2 Model Medan adalah karena lingkungan madrasah yang islami, asri, memiliki program unggulan, memiliki prestasi yang cukup banyak serta alumni banyak diterima ke PTN atau PTKIN melalui jalur undangan maupun reguler dan yang paling penting juga bahwa madrasah ini membiasakan anak-anak pada penerapan akhlak-akhlak berkarakter islami, unggul dalam prestasi, berwawasan global, cinta lingkungan dan tanah air.

Berpedoman pada data hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang dilengkapi analisis SWOT serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan sebelumnya, maka pemilihan strategi peningkatan mutu yang berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan meliputi memperbaiki proses secara berkesinambungan, menetapkan strategi jaminan mutu dan standar mutu, menciptakan kultur atau budaya sekolah, melakukan perubahan organisasi dan mempertahankan hubungan dengan stakeholders baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat.

Berdasarkan uraian diatas, berikut ini disajikan peta konsep temuan khusus penelitian terkait Perencanaan strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan sebagai berikut:



2. Pengorganisasian rencana strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan

Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan sebagai sebuah organisasi merupakan suatu wadah tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Sebagai sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan mutu berwawasan keunggulan dalam pengorganisasiannya melibatkan semua unsur yang ada di madrasah untuk mewujudkannya, terkait dengan hal ini hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dalam satu kesempatan wawancara sebagai berikut:

Madrasah yang bermutu hanya mungkin diwujudkan dengan melibatkan seluruh elemen atau warga madrasah, tidak mungkin hanya bertumpu pada saya selaku kepala madrasah, juga bukan hanya memerintah atau mendelegasikannya kepada bawahan seperti wakil kepala atau guru. Untuk mewujudkan rencana yang sudah disusun sebelumnya langkah selanjutnya ya menetapkan siapa saja yang harus melaksanakannya, untuk hal ini kami membuat tim kerja setiap bidang kerja yang mau dilaksanakan yang saya tuangkan dalam bentuk surat keputusan pelaksanaan berdasarkan bidang yang ditanggung

jawab oleh guru atau pegawai yang dianggap bias dan mampu mewujudkannya.¹³

Lebih lanjut, hasil konfirmasi wakil kepala madrasah bidang kurikulum dalam kesempatan wawancara juga dinyatakan

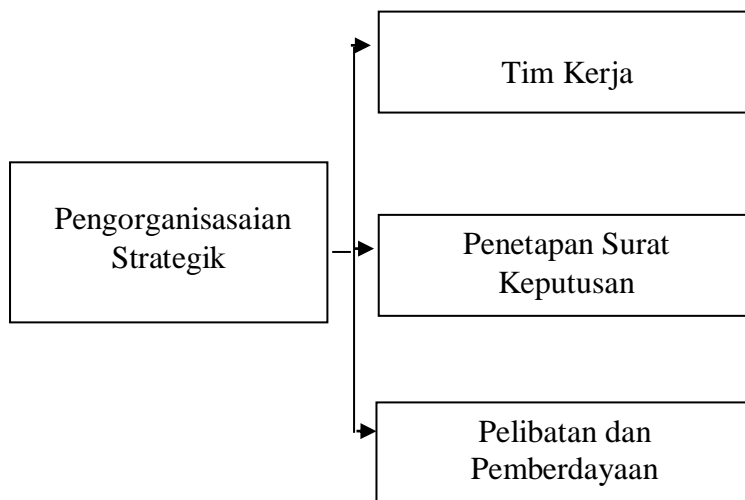
Pembentukan tim yang ditetapkan oleh kepala madrasah melalui surat keputusan menjadi bagian penting agar semua target kerja tercapai. Tim yang dibentuk ini terdiri dari berbagai unsur yang melibatkan guru, pegawai dan bahkan komite dimaksudkan agar bias saling kerjasama dan memiliki tanggung jawab bersama untuk mewujudkan rencana yang sudah disusun. Menurut hemat saya acara ini efektif dan hasilnya sebagaimana yang dilihat madrasah ini terus mengalami kemajuan dan memiliki prestasi yang membanggakan tentunya.¹⁴

Hasil penelusuran dokumentasi yang dilakukan dilapangan menunjukkan bahwa ada berbagai surat keputusan yang ditandatangani oleh kepala madrasah diantara tim pembuat renstra yang diketuai oleh Dra. Hj. Roslinawati Harahap, M.Si lengkap dengan susunan bidang atau unsurnya, surat Keputusan Pembina program unggulan dan hal lain sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara dan penelusuran dokumen, diketahui bahwa Pengorganisasian strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui pembentukan tim kerja, penetapan surat keputusan penyelenggara oleh kepala madrasah, pelibatan dan pemberdayaan guru maupun pegawai yang dianggap memiliki kemampuan mewujudkan rencana strategik untuk mencapai tujuan, lebih lanjut disajikan dalam peta konsep sebagai berikut:

¹³ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁴ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum



3. Pelaksanaan rencana strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang dilengkapi analisis SWOT serta analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan, pemilihan strategi peningkatan mutu yang berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan meliputi memperbaiki proses secara berkesinambungan, menetapkan strategi jaminan mutu dan standar mutu, menciptakan kultur atau budaya sekolah, melakukan perubahan organisasi dan mempertahankan hubungan dengan stakeholders baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat. Strategi ini untuk kemudian dipertajam kembali oleh peneliti melalui serangkaian wawancara, penelusuran dokumen maupun observasi guna mendapatkan gambaran yang lebih detail terkait pelaksanaan rencana strategik dalam peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan.

a. Memperbaiki proses secara berkesinambungan

Implementasi kebijakan madrasah dalam peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan dilakukan dengan cara melaksanakan perbaikan berkesinambungan atas kinerja madrasah secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai sasaran tetap dari organisasi. Proses berkesinambungan adalah prinsip dasar di mana mutu menjadi pusatnya.

Proses ini merupakan pelengkap dan yang menghidupkan prinsip orientasi proses dan prinsip fokus pada pemenuhan keinginan dan tingkat kepuasan para pengguna.

Terkait dengan hal ini, hasil wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum melalui satu kesempatan wawancara dikemukakan hal sebagai berikut:

Terkait implementasi kebijakan peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan melalui perbaikan proses secara berkesinambungan dilakukan dengan cara perbaikan perumusan visi, misi dan tujuan madrasah, perbaikan sistem penyelenggaraan madrasah baik berupa ketersediaan jumlah penyelenggaraan pembelajaran, penanggung jawab program yang ada serta membuat standar prosedur dan peningkatan kualitas sumberdaya manusia dimana upaya yang dilakukan meliputi memberikan pelatihan, supervisi guru, peningkatan kualifikasi guru, studi banding, mengundang tokoh dan menyelenggarakan inovasi pembelajaran.¹⁵

Ungkapan yang sama juga dikemukakan oleh salah seorang guru dalam satu kesempatan wawancara sebagai berikut:

Kami terbiasa melakukan perbaikan dari waktu ke waktu, perbaikan ini dimaksudkan agar pembelajaran berlangsung maksimal. Terkait dengan peningkatan kualitas dan profesional dengan mengirim dan mengikuti pelatihan atau workshop, supervisi guru, peningkatan kualifikasi guru, studi banding, mengundang tokoh.¹⁶

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan pada aspek perbaikan proses secara berkesinambungan dilakukan dengan: 1) cara perbaikan perumusan visi, misi dan tujuan madrasah, 2) perbaikan sistem penyelenggaraan madrasah baik berupa ketersediaan jumlah penyelenggaraan pembelajaran, penanggung jawab program yang ada serta membuat standar prosedur, dan 3) peningkatan kualitas sumberdaya manusia dimana upaya yang dilakukan meliputi memberikan pelatihan, supervisi guru, peningkatan

¹⁵ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum

¹⁶ Wawancara dengan Guru

kualifikasi guru, studi banding, mengundang tokoh dan menyelenggarakan inovasi pembelajaran.

b. Menetapkan strategi jaminan mutu dan standar mutu

Implementasi kebijakan madrasah dalam peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan dilakukan dengan cara menetapkan strategi jaminan mutu dan standar mutu. Terkait dengan hal ini, hasil wawancara dengan kepala madrasah dikemukakan sebagai berikut:

Strategi jaminan mutu dan standar mutu yang dilaksanakan selama ini dimulai dengan memberikan jaminan mutu dan standar mutu madrasah dimana secara operasional diwujudkan dengan menetapkan rencana tindakan mutu yang saya sebagai kepala madrasah menyampaikan pada saat awal semester melalui rapat dewan guru, program peningkatan mutu dan jaminan mutu madrasah.¹⁷

Hasil wawancara dengan salah seorang wali kelas dan juga merupakan guru diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Rapat dewan guru yang berlangsung diawal semester dan dihadiri oleh semua guru menjadi ajang kepala madrasah menyampaikan seluruh program, ketentuan pelaksanaan, problem yang dihadapi dan termasuk strategi dalam melaksanakan program dan jaminan mutunya. Beliau menyampaikan agar tujuan dan sasaran program tercapai maka diharapkan kesiapan dari lembaga dalam mewujudkan mutu yang meliputi kerjasama, kepemimpinan, komunikasi, saran dan prasarana yang mendukung.¹⁸

Ketua komite juga memberikan tambahan terkait dengan upaya penjaminan mutu dan standar mutu di MAN 2 Model Medan ini sebagai berikut:

Pelibatan menentukan jaminan dan standar mutu ini biasanya berlangsung melalui pertemuan resmi saat awal semester, pada kesempatan ini biasanya kepala madrasah menyampaikan berbagai program, sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dan terkait dengan kami maka kepala madrasah biasanya memohon bantuan terkait penyusunan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (APBM)

¹⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah

¹⁸ Wawancara dengan Wali Kelas

guna mendukung program dan pencapaian tujuan yang ingin dicapai.
¹⁹

Uraian diatas menegaskan bahwa dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan peningkatan mutu wawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan pada strategi jaminan mutu dan standar mutu. Terkait dengan aspek secara operasional diwujudkan dengan: 1) menetapkan rencana tindakan mutu, 2) program peningkatan mutu dan jaminan mutu madrasah, 3) kesiapan dari lembaga dalam mewujudkan mutu yang meliputi kerjasama, kepemimpinan, komunikasi, sarana dan prasarana yang mendukung serta penyusunan anggaran pendapatan dan belanja madrasah (APBM) guna mendukung program dan pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

c. Menciptakan kultur atau budaya madrasah

Pendidikan secara keseluruhan merupakan proses transformasi budaya dari pendidik kepada peserta didik. Proses ini menjadi sangat efektif guna mewariskan budaya mutu di madrasah. Terkait dengan hal ini hasil wawancara dengan salah seorang wali kelas diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Kami semua menyadari bahwa proses pendidikan yang kami lakukan mampu membentuk budaya pada peserta didik termasuk budaya mutu melalui transformasi nilai-nilai positif. Metode pembentukan kultur dalam peningkatan prestasi belajar siswa dibuat oleh tim yang terdiri dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan perwakilan guru pengampu penyelenggara program unggulan. Kultur budaya madrasah ini dikembangkan disosialisasikan kepada seluruh SDM madrasah di awal semester. Kultur dan budaya madrasah sekolah yang dikembangkan dalam mendukung peningkatan prestasi siswa dilakukan melalui kehadiran tepat waktu, shalat duhuha, membaca Al-Qur'an dan menyelenggarakan infak setiap jumat maupun infak yang lain berupa kematian siswa dan orang tua siswa.²⁰

Dalam proses pendidikan, mendidik merupakan proses pembudayaan manusia. Madrasah merupakan lembaga formal yang merupakan pusat untuk membudayakan manusia dengan cara melakukan transformasi nilai kepada

¹⁹ Wawancara dengan Komite Madrasah

²⁰ Wawancara dengan Wali Kelas

siswa sehingga nilai-nilai budaya dapat berkembang dengan baik. Terkait dengan budaya mutu dikembangkan untuk membina guru, pegawai maupun siswa yang disosialisasikan saat awal semester, beberapa Kultur dan budaya madrasah sekolah yang dikembangkan dalam mendukung peningkatan prestasi siswa dilakukan melalui kehadiran tepat waktu, shalat duhuha, membaca Al-Qur'an dan menyelenggarakan infak setiap jumat maupun infak yang lain berupa kematian siswa dan orang tua siswa.

d. Melakukan perubahan organisasi

Perubahan organisasi adalah suatu proses dimana madrasah tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Terkait hal ini, MAN 2 Model Medan secara berkesinambungan terus melakukan perubahan dari waktu ke waktu guna menemukan formasi ideal penyelenggaraan madrasah dan terkait hal ini diwakili oleh adanya struktur organisasi yang memuat kewenangan, tugas dan fungsi unit-unit penyelenggaraan organisasi mulai dari kepala madrasah hingga unsur terkecil dibawahnya. Hasil penelusuran dokumentasi terkait tufoksi ini diperoleh gambaran sebagai berikut:

- 1). Kepala madrasah; yang mempunyai tugas sebagai edukator, manajer, administrator dan supervisor (Emaslim). Sebagai edukator, Kepala madrasah bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Sebagai manajer Kepala madrasah mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, (2) Mengorganisasikan kegiatan, (3) Mengkoordinasikan kegiatan, (4) Melakukan pengawasan, (5) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan, (6) Mengadakan rapat, (7) Mengambil keputusan, (8) Mengatur proses belajar mengajar, (9) Mengatur Administrasi, (10) Ketata usahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan dan penyusunan RAPBS, (11) Mengatur OSIS, (12) Mengatur hubungan madrasah dengan masyarakat serta instansi terkait lainnya. Kepala madrasah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

Perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, kurikulum, kesiswaan, ketata usahaan, ketenagaan, kantor, keuangan, perpustakaan, laboratorium, ruang ketrampilan/kesenian, bimbingan konseling, UKS, OSIS, ruang serbaguna, media, gudang dan 7K. Sementara itu, selaku supervisor Kepala madrasah bertugas menyelenggarakan supervisi yang berkaitan dengan: proses belajar mengajar, kegiatan bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan ketata usahaan, kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait, sarana dan prasarana, kegiatan OSIM, dan kegiatan 7 K. Berdasarkan uraian tugas serta fungsi Kepala madrasah yang disebutkan di atas, terlihat bahwa keberadaan Kepala madrasah dalam bagan struktur organisasi MAN 2 Model Medan bertumpu pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan belajar mengajar serta unsur-unsur bersifat teknis dan non teknis lainnya yang terlibat dalam pencapaian tujuan kegiatan belajar dan mengajar ini. Hasil wawancara yang dilakukan peneliti dilapangan dengan Kepala madrasah ternyata dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Kepala madrasah dapat mendelegasikannya kepada wakil Kepala madrasah.

2. Wakil Kepala madrasah, bertugas membantu tugas dan fungsi Kepala madrasah dalam kegiatan- kegiatan sebagai berikut: (1) Menyusun perencanaan, membuat program kegiatan dan pelaksanaan program kegiatan, (2) Pengorganisasian, pengarahan, ketenagaan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, identifikasi dan pengumpulan data, serta menyusun laporan. Tugas lain dari para wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Wakil Kepala madrasah bidang Kurikulum, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: penyusunan dan penjabaran kelender akademik, menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran, mengatur penyusunan program pendidikan dalam hal penyesuaian kurikulum, melaksanakan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler, mengatur program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar siswa dan pembagian raport dan ijazah, mengatur

program perbaikan dan pengayaan, mengatur pemanfaatan lingkungan dan sumber belajar, mengatur pengembang dan koordinator guru mata pelajaran, mengatur mutasi siswa, melakukan supervisi administrasi dan akademis, serta mengatur laporan, (2) Wakil Kepala madrasah bidang Kesiswaan, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut: mengatur program belajar kelompok, mengatur dan mengkoordinasikan pelaksanaan 7 K, mengatur dan membina OSIS, Pramuka, UKS, dan Paskibra, mengatur program pesantren kilat (bina mental), mengatur dan mengikuti pelaksanaan pemilihan siswa teladan tingkat madrasah, menyelenggarakan lomba cerdas-cermat, olah raga prestasi, dan menyeleksi siswa yang dicalonkan untuk diusulkan mendapatkan bea siswa., (3) Wakil Kepala madrasah bidang Sarana dan Prasarana, bertugas dalam hal-hal sebagai berikut : merencanakan kebutuhan sarana/prasarana untuk penunjang kegiatan PBM, merencanakan program, mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana, mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian, pengaturan pembukuan, penyusunan laporan, dan (4) Wakil Kepala madrasah bidang Hubungan dengan masyarakat, meliputi hal-hal sebagai berikut : mengatur dan mengembangkan hubungan dengan komite madrasah, menyelenggarakan bakti sosial, karyawisata, menyelenggarakan pameran hasil pendidikan (gebyar prestasi siswa), dan menyusun laporan. Sementara itu secara non teknis fungsi dan tugas Kepala madrasah dan wakil Kepala madrasah diantaranya adalah: (1) Menentukan dan menkoordinir/manajemen siswa, (2) Menentukan dan mengkoordinir bina disiplin pada jam belajar, maupun diluar jam belajar, (3) Menentukan dan mengkoordinir bimbingan karir guna untuk menunjang kemajuan siswa dalam mengembangkan potensi atau bakat yang dimiliki siswa, (4) Menentukan dan mengkoordinir bina psikologi terutama pada calon siswa yang akan masuk program akselerasi di MAN 2 Model Medan, (5) Menentukan dan mengkoordinir program secara umum, yakni dalam lingkup internal maupun eksternal, (6) Fungsi dan tugas wakil Kepala

madrasah bertanggung jawab atas proses kegiatan, (7) Estrakurikuler, laboratorium, perpustakaan, instruktur komputer, dan tata usaha.

3. Dewan Guru; bertanggung jawab kepada Kepala madrasah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab guru adalah membuat Perangkat program pembelajaran, seperti: (1) Program tahunan/program semester, syllabus, RPP, dan LKS, (2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, (3) Melaksanakan kegiatan penilaian hasil program belajar, melalui ulangan harian, ulangan mid semester/semester, ulangan kenaikan kelas serta ulangan umum, (4) Melaksanakan analisis terhadap hasil ulangan-ulangan, (5) Mengatur dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan, (6) Mengisi daftar nilai siswa, (7) Melaksanakan kegiatan membimbing (pengimbasan pengetahuan) kepada guru lain dalam kegiatan proses belajar mengajar, (8) Membuat alat bantu pelajaran/alat peraga, (9) Menumbuh kembangkan sikap menghargai karya seni, (10) Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemasyarakatan kurikulum, (11) Melaksanakan tugas tertentu di madrasah sesuai yang di instruksikan Kepala madrasah, (12) Mengadakan pengembangan program pembelajaran yang menjadi tanggung jawabnya, (13) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa, (14) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran, (15) Mengatur kebersihan ruangan kelas dan ruang praktikum, (16) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya
4. Peserta didik, menata rumpun belajar yang telah diseleksi sebagai siswa/i MAN 2 Model Medan.

Terkait dengan kewenangan, tugas dan fungsi unit-unit penyelenggaraan organisasi di MAN 2 Model Medan adalah dengan pemberian kewenangan kepala madrasah kepada wakil kepala madrasah untuk menyusun program. Kepala madrasah sebagai *top leader* mendukung, mengawasi dan mengevaluasi kinerja wakil kepala madrasah dan guru untuk

perbaikan serta memfasilitasi wakil kepala madrasah dan guru untuk saling bekerja sama.

Kepala madrasah juga memberikan kepercayaan pada satuan organisasi untuk menyusun dan melaksanakan program. Kepala madrasah hanya memberikan masukan-masukan dan memfasilitasi satuan organisasi untuk saling bekerja sama. Masukan dan kritik biasanya terkait dengan kendala, hambatan dan usulan dalam mensukseskan program yang sudah disusun dan ditetapkan untuk kemudian dilaksanakan.

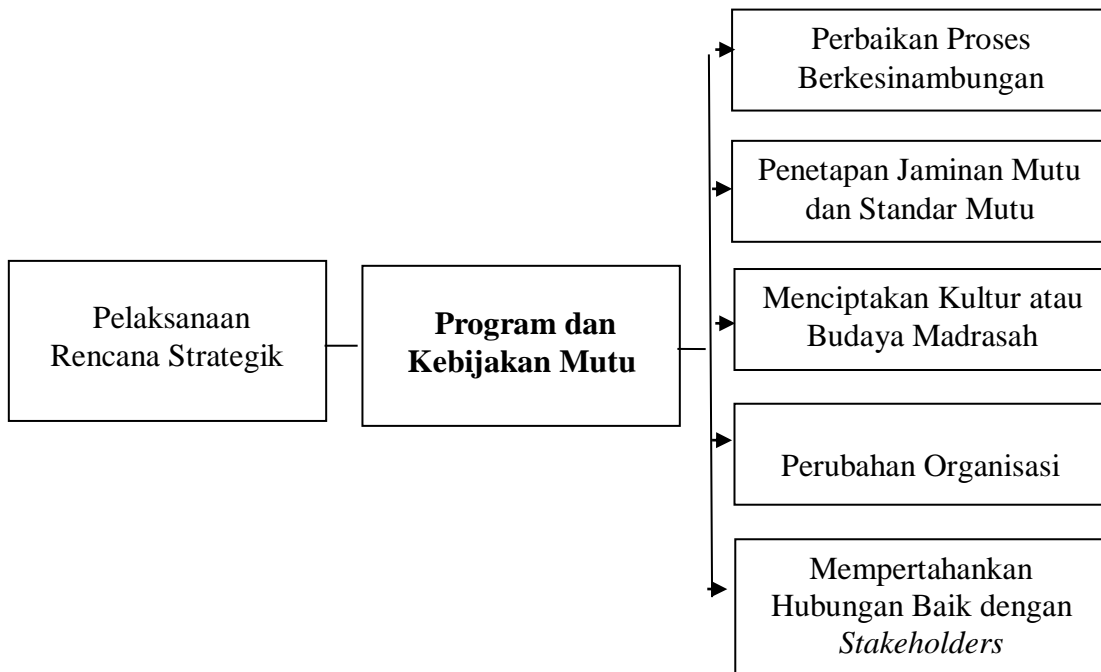
Pendelegasian tugas dan desentralisasi kerja akan mempermudah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena pekerjaan dibagi-bagi dalam beberapa satuan kerja dan melibatkan banyak orang, dan dalam kaitan peningkatan mutu pendidikan perlu memperhatikan kerja sama tim. Kerja sama tim dalam sebuah madrasah sangat berperan sekali demi kemajuan dan perkembangan. Para guru, kepala madrasah, pegawai dan juga masyarakat melalui komite di sekitar juga ikut berpartisipasi dalam hal ini. Dengan adanya kerja sama dan pelibatan dari semua komponen inilah akan terbentuk efektifitas di sebuah tim kerja.

- e. Mempertahankan hubungan dengan stakeholders baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat.

Hasil wawancara penelitian ini diperoleh temuan bahwa ada 5 (lima) upaya dalam pihak madrasah dalam mempertahankan hubungan dengan stakeholders baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat diantaranya : 1) Pemberian *reward* pada guru, 2) pemberian *reward* pada siswa, 3) Home visit siswa, 4) WhatsApp Group, dan 5) Pertemuan dengan orang tua siswa.

Berdasarkan uraian diatas, terkait Pelaksanaan rencana strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan diterapkan melalui program-program peningkatan mutu pendidikan dan mengambil kebijakan berupa: a) melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, b) menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu, c) menciptakan kultur atau budaya madrasah, d) melakukan perubahan organisasi dan e) mempertahankan hubungan yang baik dengan

stakeholders baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat. Lebih rinci dirangkum dalam peta konsep berikut ini:



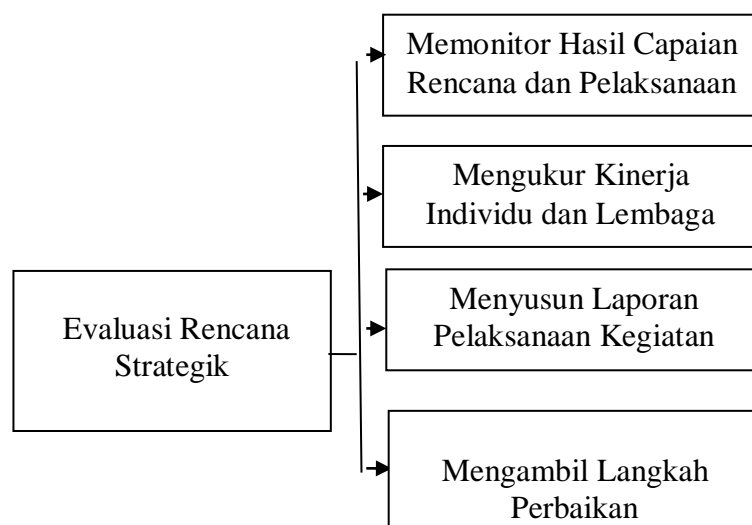
4. Evaluasi rencana strategi dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan

Untuk mengetahui keberhasilan perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan rencana strategic harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan terakhir dari rangkaian proses manajemen strategik. Evaluasi strategik peningkatan mutu pendidikan di MAN 2 Model Medan dilakukan secara bertahap. Hasil wawancara dengan kepala madrasah diperoleh tanggapan sebagai berikut:

Evaluasi program peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilakukan melalui tahapan dan langkah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan, mengukur kinerja individu dan lembaga madrasah, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan menagmbil langkah perbaikan.²¹

²¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah

Berdasarkan informasi tersebut diatas dapat dikemukakan bahwa Evaluasi rencana strategik dalam upaya peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilakukan melalui tahapan dan langkah memonitor seluruh hasil dari rencana dan pelaksanaan, mengukur kinerja individu dan lembaga, menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan mengambil langkah perbaikan. Lebih rinci dirangkum dalam peta konsep berikut ini:



C. Pembahasan Penelitian

Penelitian ini berfokus serta bertujuan untuk memperoleh gambaran secara jelas berkenaan dengan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Berdasarkan uraian dan analisis sebelumnya dirumuskan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

Temuan pertama penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan secara musyawarah, kerjasama tim untuk : 1) merumuskan visi dan misi madrasah, 2) Analisis lingkungan

internal terhadap sumber daya yang dimiliki madrasah serta lingkungan eksternal terhadap lingkungan madrasah baik geografis, sosio kultural maupun ekonomi, 3) analisa pemilihan strategi dan kunci keberhasilan secara tepat, dan 4) pemilihan strategi.

Dalam suatu organisasi tidak terkecuali madrasah, untuk mencapai tujuan bersama diperlukan suatu kerjasama atau tim dari anggota-anggota yang ada di dalamnya. Tim didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama, yang berinteraksi, untuk mencapai tujuan.

Work Team adalah Tim yang berinteraksi dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja dalam bidang dan tanggung jawabnya.²² Sehingga *Work Team* dapat membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang anggotanya menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih baik. Terminologi ini membantu memperjelas mengapa akhir-akhir ini begitu banyak organisasi yang telah merestrukturisasi proses kerja dalam tim. Penggunaan yang meluas dari tim ini diharapkan akan menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Tidak ada hal yang ajaib yang tertanam dalam penciptaan tim yang menjamin dicapainya sinergi positif ini. Sekedar menyebut suatu kelompok sebagai tim tidaklah otomatis meningkatkan kinerjanya. Di era yang semakin modern dimana teknologi informasi (TI) terus bergerak kearah dunia tanpa batas, orang sadar, bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada *work team* yang dibangun oleh semua anggota organisasi. Untuk mendukung tercapainya tujuan, anggota organisasi harus menjalin *work team* dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sehingga setiap anggotanya dituntut mampu bekerja bersama secara optimal, karena keberhasilan setiap unit organisasi atau kelompok di dalam organisasi tergantung kepada kerjasama dari anggota timnya karena di organisasi manapun orang tidak bisa bekerja sendiri tetapi pasti membutuhkan komunikasi dan kerjasama dengan orang lain.

²² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (New York: Pearson Education International Prentice Hall, 2009), h.357.

Work team dalam suatu organisasi atau suatu lembaga merupakan faktor yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini. Tim merupakan sekelompok orang dengan keterampilan yang saling melengkapi yang berkomitmen mencapai tujuan dan sasaran kinerja bersama yang lebih baik dengan pendekatan yang disepakati bersama.²³ Sedangkan istilah kerja, dapat diidentifikasi sebagai tindakan manusia yang tidak dapat diambil alih oleh mesin. Gibson mengemukakan definisi kerja (*working definition*), yaitu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (di luar), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan/atau fisik terhadap seseorang.²⁴

Dalam perjalanan hidup, manusia menampakkan eksistensinya melalui kerja. Dunia kerja termasuk organisasi seperti halnya MAN 2 Model Medan saat ini memiliki alat ukur baru untuk menentukan keberhasilan seseorang. Pada masa lampau, dengan tingkat kepandaian, pelatihan ketrampilan dan pengalaman tertentu dianggap sudah cukup memadai untuk memasuki kerja. Saat ini aspek-aspek itu dianggap sudah tidak cukup lagi. Yang dianggap penting adalah kemampuan mengelola diri dan berhubungan dengan orang lain. Aspek-aspek ini menjadi alat ukur baru keberhasilan dalam kerja, alat ukur baru itu berhubungan dengan kualitas pribadi, seperti : inisiatif, empati, adaptabilitas, kemampuan untuk persuasi, dan kerjasama tim. Kerjasama dalam tim merupakan salah satu kata kunci keberhasilan (kesuksesan) tim dalam persaingan dimasa depan.²⁵

Dalam *work team* seseorang bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan, sehingga terjalin kerjasama, yang akan dapat mengembangkan kebersamaan, ide-ide, dan penyelesaian alternatif, saling mendukung dan memperkuat Sinergi, tindakan korektif dan menambah keahlian. Menurut Robbins, *work team* akan menghasilkan suatu sinergi yang

²³ M. Armstrong, H. Murlis, *Reward Management*, (Jakarta: Gramedia, 2003), h.184

²⁴ Gibson L. James, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. (Jakarta : Erlangga, 1988). h. 163.

²⁵ Sri Widayati, dkk, *Reformasi Pendidikan*, (Jakarta : Grasindo, 2002).h.2-7.

positif melalui usaha-usaha yang dilakukan melalui koordinasi. Kerjasama yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang lebih baik daripada pekerjaan itu dikerjakan sendiri-sendiri.²⁶

Sedangkan Stoner mengemukakan faktor-faktor penentu efektivitas kerjasama dalam *Team* diidentifikasi sebagai berikut: (1) saling ketergantungan terhadap tugas, (2) saling ketergantungan terhadap hasil, (3) potensi, dan (4) efektivitas pekerjaan.²⁷ Pengembangan kerjasama, dalam *Work Team* kerja yang demokratis, dikemukakan: (1) setiap anggota adalah Tim yang sadar dan memikirkan dirinya sebagai seorang anggota Tim, dan (2) kepemimpinan menjadi suatu fungsi seorang pribadi yang memiliki tindakan kreatif untuk berbuat, lebih lanjut Weber menjelaskan tipe kerja sama dalam *Work Team* sebagai berikut : (1) kerja sama sebagai reaksi, melalui kerjasama timbul suatu kekuatan yang mendorong para anggotanya untuk melakukan kegiatan atas kemauan sendiri, (2) kerja sama yang dilakukan semata-mata untuk memenuhi kepentingan dirinya. (3) Kerjasama yang dilakukan secara sukarela. (4) Kerja sama individu adalah setiap individu bekerja berdasarkan motivasi untuk memperoleh hasil yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi. sehingga kerjasama merupakan suatu perangsang terhadap usaha-usaha yang lebih intensif, (5) kerja sama saling bantu-membantu, sehingga dalam kerjasama akan terjadi suatu kompromi, (6) Kerjasama yang didasari atas kecakapan. (7) Kerja sama kepemimpinan, yang menumbuhkan rasa hormat, dan kesetiaan. (8) Kerjasama yang demokratis, terjadi saling menguntungkan dan didasari oleh motivasi internal, yang dapat menimbulkan perkembangan kreatif, peka terhadap situasi sosial dan kepuasan semua pihak.²⁸

Ada tujuh keterampilan dasar yang dipergunakan untuk berlangsungnya Tim. Ketujuh ketrampilan dasar yang digunakan untuk mendukung kerjasama dalam tim meliputi : (1) mendengarkan secara cermat

²⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Prenhalindo, 2001),h.286.

²⁷ James AF Stoner, *Manajemen*, Terjemahan Alexander Sindoro (Jakarta : Prenhalindo, 1996), h.200.

²⁸ Clarence A Weber, *Personal Problem of Scool Administrative*, (New York: Mc. Graw-Hill Book Company, Inc, 1954), h. 27-29.

terhadap berbagai informasi dari anggota kelompok, (2) saling memberikan masukan, (3) berusaha meyakinkan orang lain terhadap gagasan yang diberikan, (4) timbul perasaan tertarik pada masalah-masalah yang sedang dibahas, (5) memberikan bantuan terhadap anggota yang mengalami kesulitan, (6) memberikan masukan atau bertukar pendapat, dan (7) berperaan aktif secara pribadi dalam berbagai kegiatan.²⁹

Armstrong mengemukakan tentang pendekatan pembentukan tim. Tindakan utama yang harus dilakukan dalam membentuk tim adalah : (1) mengenali mendesaknya pembentukan tim dan arah pembentukan tim, (2) menyeleksi para anggota tim berdasarkan keterampilan dan potensinya, (3) meningkatkan fleksibilitas dengan mengembangkan multi ketrampilan, yaitu kemampuan individu untuk melakukan lebih dari satu tugas yang harus diselesaikan oleh kelompok tersebut, (4) melibatkan tim dalam menetapkan tujuan dan sasaran, (5) memberdayakan kelompok untuk membuat keputusan tim sendiri mengenai program kerja dan cara menyelesaikan masalah, (6) mendorong kelompok untuk memantau kinerjanya sendiri dan secara kolektif berinisiatif untuk melakukan tindakan koreksi, (7) Mengadakan berbagai pertemuan "di luar tempat kerja" secara khusus, sehingga tim bisa berkumpul dan menggali berbagai isu tanpa gangguan dari pekerjaan sehari-hari, (8) mendorong kelompok agar menganalisis kinerjanya sendiri dengan menggunakan daftar periksa.³⁰

Suatu *Team* adalah sebuah kumpulan pegawai (manajerial atau non manajerial) yang bersama-sama menggunakan norma-norma tertentu dan berusaha keras untuk memuaskan kebutuhan mereka melalui pencapaian sasaran kelompok. Tim merupakan sarana untuk menuju suatu akhir, dan akhir itu adalah keunggulan kinerja yang dicapai anggota tim dibandingkan dengan bekerja secara perorangan.³¹ Sehingga *Work Team* berhubungan dengan usaha

²⁹ [http : // www. Bham, Wednet. Edu/ mod 8 Team, htm. 7 Essential Skills For Team Work.](http://www.Bham, Wednet. Edu/ mod 8 Team, htm. 7 Essential Skills For Team Work.) October 11, 1996, Revised 3/3/99

³⁰ Michael Armstrong, *Managing People, A Practical Guide for Line Managers*. Terjemahan Ramelan dan Dwi Prabaningtyas (Jakarta : Gramedia, 2003),h.52.

³¹ James L. Gibson dkk, *Management*, Terjemahan Zuhad Ichyudin (Jakarta : Penerbit Erlangga,1977), h.387.

secara terus menerus melakukan perbaikan (*continuous improvement*) termasuk merubah proses untuk dapat mengurangi kesalahan atau mempercepat produksi.

Work Team adalah kerjasama dalam tim yang didasarkan atas tahu apa yang harus dikerjakan, tujuan tim jelas, setiap anggota organisasi memberikan partisipasi aktif, merasa dihargai, dan mendapat dukungan dari anggota tim yang lain, anggota tim mau mendengar anggota yang lain ketika dia berbicara, menghargai pendapat anggota tim dan senang bekerjasama. Sehingga Kerjasama tim adalah kelompok dari organisasi yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan, ini dapat diartikan menyelesaikan tugas atau pekerjaan berjalan dengan baik..³² Sehingga dengan *work team*, tiap pengawas madrasah berkoordinasi dan melakukan kerjasama yang saling menguntungkan untuk mencapai tujuan organisasi, walaupun caranya berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama.

Work Team adalah kerjasama dari anggota tim yang mengenal dan mengakui interdependensi dan memahami tujuan anggota tim. *Work Team* adalah kerjasama yang di bentuk untuk mencapai tujuan, mereka mempunyai bagian dari tugas-tugas yang diberikan untuk membaut tim lebih *cohesive* dan bagaimana mereka akan bekerja bersama.³³ *Work Team* adalah bekerja keras, membutuhkan tingkat kesadaran tinggi, pengetahuan, saling menjaga kerukunan dan menghargai waktu, dalam rangka memberikan kesempatan untuk meningkatkan hubungan kerja, mendorong anggota tim untuk berpartisipasi, meningkatkan kepuasan kerja, memberikan beberapa pilihan dan kebebasan dalam pekerjaan sehari-hari.

Work Team dalam suatu organisasi adalah bekerja dengan kerjasama yang baik dan apabila organisasi bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu, kebutuhan tersebut mencakup komunikasi yang efektif,

³² Nicky Hayes, *Successful Team Management*, (London : International Thomson, Business Press, 1997), h. 56

³³ Kamp Di, *Sharpen Team Your Skill in People Skill*, (England : Mc. Graw-Hill Publishing Company, 1996), h.119

mendengarkan, aktif menyelesaikan konflik dan saling memberikan motivasi diantara sesama anggota tim.³⁴ Dalam *Work Tim* terjadi kerjasama formal yang terdiri atas individu-individu yang saling tergantung dan bertanggung jawab atas tercapainya suatu tujuan.³⁵ *Work Team* adalah kelompok dengan kemampuan tertentu, untuk bekerjasama menuju suatu misi yang sama yaitu kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Tim yang kompak itulah menjadi rangsangan yang memungkinkan organisasi bisa mencapai hasil yang luar biasa.³⁶

Work Team dalam organisasi, adalah bekerja bersama dalam satu tim, di dalamnya terjadi kerjasama, untuk mencapai tujuan organisasi. dengan kata lain anggota dari *team* setuju bahwa hanya dengan jalan bekerjasama sehingga tujuan dapat tercapai. Sehingga dengan Tim Kerja diharapkan menghasilkan banyak ide-ide yang masuk hal ini merupakan kunci untuk keberhasilan suatu organisasi atau lembaga mencapai tujuannya. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik Tim sebagai berikut : (1) Ada kesepakatan terhadap misi tim, (2) Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, (3) Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil, (4) Saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.³⁷ Pendapat dari Gerhard Plenert bahwa unsur kunci dari semua tim, adalah interaksi partisipatif di antara orang-orang yang menjadi anggotanya. Selanjutnya Plenert mengemukakan bahwa tujuan pembentukan kerjasama tim adalah : (1) untuk mempengaruhi perubahan, meningkatkan nilai tambah, dan menghilangkan pemborosan, (2) Untuk membangun kepaduan tenaga kerja, (3) Untuk memfokuskan upaya-upaya, (4) Untuk mengambil keuntungan dari perspektif sinergis, (5) Untuk melibatkan karyawan dalam proses

³⁴ Richard Y, Chang, *Sukses Melalui Kerjasama Tim*, Terjemahan Ramelan (Jakarta : Lembaga Manajemen PPM dan Pustaka Birowo Pressindo, 1999), h.3

³⁵ Stephens P. Robbins, *Manajemen*, Terjemahan T. Hermaya (Jakarta: Prenhalindo, 1990), h. 440.

³⁶ William Pat, *The Magic of Team Work*, Terjemahan Bambang Sucipto (Jakarta : Grasindo, 2004), h. xiv.

³⁷ Fandy Tjiptono, *Total Quality Management*, Edisi revisi (Yogyakarta : Penerbit Andi, 2000), hh.165-166.

perubahan, dan (6) Untuk membangun integrasi di seluruh bagian perusahaan/instansi.³⁸

Agar Tim mencapai tujuan dan sasarannya dengan baik diperlukan kerjasama tim, karena pada dasarnya yang dimaksud tim itu adalah sekelompok orang yang tergantung satu sama lain dalam upaya mencapai suatu tujuan bersama.³⁹ Sehingga suatu tim itu ada kerjasama artinya bahwa beban tugas dan tanggung jawab dipikul bersama dan setiap anggota secara sukarela membawahkan kepentingan pribadinya kepada kepentingan kelompok serta kemampuan individual diinkorporasikan dalam kemampuan tim sebagai keseluruhan. Maka dari itu Ciri-ciri kerjasama tim yang efektif dalam *work team* adalah : (1) para anggota tim terbuka dan jujur terhadap satu sama lain, (2) terdapat iklim saling mempercayai, (3) rela bekerja sama, (4) pengambilan keputusan berdasar prinsip konsensus, (5) jalur-jalur komunikasi terbuka dan terpelihara baik sehingga dengan cara ini aspek koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program kegiatan antar bidang yang menangani pembinaan pengawas berjalan efektif dan perlu ditingkatkan, (6) semua anggota tim mempunyai kesepakatan yang kuat kepada tujuan tim. Situasi sangat menentukan kerjasama tim atau dengan kata lain situasi dan sifat tugas yang harus diselesaikan menentukan perlu tidaknya tim dibentuk dan dilakukan kerjasama tim.

Kerjasama tim dalam tim terjadi pada situasi yang kompleks, pada situasi itu adanya suatu kerjasama tim dimaksudkan untuk: (1) menumbuhkan keterampilan untuk memelihara hubungan interpersonal yang serasi, (2) membiasakan kesediaan berkompromi, (3) melihat suatu situasi dari sudut pandang orang lain, (4) menumbuhkan kemampuan bernegosiasi, (5) meningkatkan kemampuan persuasif, (6) membiasakan dan melatih diri menjadi pendengar yang baik, (7) memupuk kerelaan berbagi informasi dengan

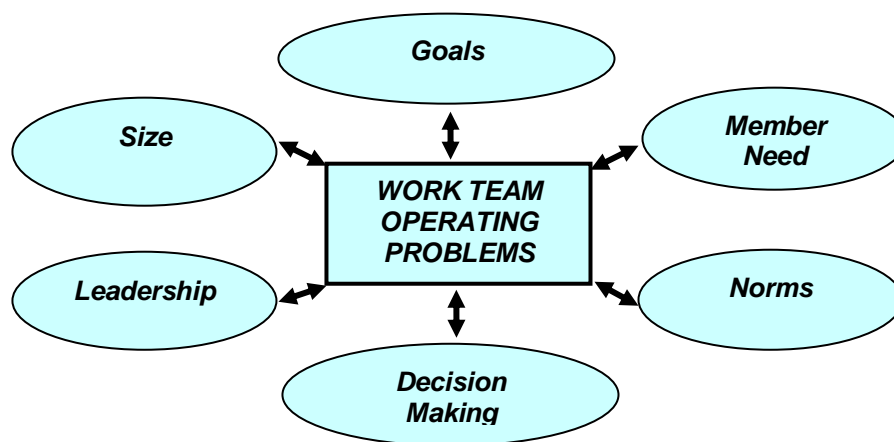
³⁸ Gerhard Plenert, *World Class Manager*, Alih bahasa Hari Suminto (Batam Centre : Interaksara, 1999), h. 331.

³⁹ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta : Bumi aksara, 1997), h. 158.

orang-orang lain. Pada situasi yang bermasalah sangat tepat dilakukan pendekatan tim apabila yang menjadi sasaran

Tim kerja diantaranya adalah : (1) menyelesaikan suatu permasalahan secara bersama, (2) memungkinkan berlangsungnya diskusi yang sifatnya kreatif dengan mengundang keikutsertaan orang-orang lain yang memiliki latar belakang dan kepentingan yang berbeda, (3) belajar berpikir berdasarkan pendekatan alternatif, (4) mengutamakan kepentingan yang lebih besar, seperti kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Sumber-sumber masalah tim kerja adalah: (1) Tujuan, (2) Kebutuhan para anggota, (3) Norma-norma kelompok, (4) Pengambilan Keputusan, (5) Kepemimpinan dan, (6) Besaran.

Yang oleh Donald R. Hervey dikemukakan dalam sebuah gambar “*Source Of Work Team Problems*” sebagai berikut berikut :



Gambar 4 : *Sources Of Work Team Problems* (sumber-sumber masalah tim kerja)

Gambar 4 diatas memberikan penegasan bahwa salah satu sumber masalah dalam tim kerja tujuan (*goals*), tujuan dapat menjadi salah satu sumber timbulnya permasalahan dalam *work team* karena para pengawas madrasah belum tentu memiliki kemampuan dan keahlian untuk menentukan tujuan pribadinya dan merumuskannya, sehingga sinkron dengan tujuan kelompok dimana pengawas madrasah menjadi anggota, karena rendahnya kemampuan

tersebut, perumusan tujuan pun sering menjadi kabur, arahnya kurang jelas atau sering berubah tanpa kejelasan faktor penyebabnya karena mungkin terlalu dipengaruhi oleh rumusan-rumusan tujuan pribadi anggotanya, masalah tujuan ini penting mengingat tujuan itulah yang menjadi tolok ukur apakah kerjasma tim itu berada pada jalur yang tepat.⁴⁰

Dalam kehidupan berorganisasi tidak mustahil dihadapi situasi dimana pimpinan Tim begitu menekankan pentingnya para anggota memperoleh kepuasan dalam keberhasilan tim sehingga kebutuhan pribadi para anggotanya seolah-olah tidak mendapat perhatian yang wajar. Padahal yang dicari dan diperlukan dalam tim adalah keseimbangan pemuasan kebutuhan kelompok dan kebutuhan para anggotanya secara individual karena salah satu tugas tim adalah merumuskan norma-norma yang mengikat yang secara administratif, legal, sosial, moral dan etis dapat dipertanggung jawabkan dan harus ditaati oleh seluruh anggota tim.

Cara-cara yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan juga sering menjadi sumber kesulitan operasional dalam kehidupan tim. Dari sudut pandang efektifitas keputusan yang diambil dan kelancaran pelaksanaannya, pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat ternyata merupakan cara yang paling tepat. Salah satu hal yang dihadapi tim yang bisa menjadi sumber permasalahan baginya menyangkut kepemimpinan dalam arti, sampai sejauh mana tim mempunyai kekuasaan untuk mengendalikan diri sendiri dan orang lain.

Dari teori perilaku bahwa suatu tim atau kelompok akan lebih efektif dan kompak apabila dalam menunaikan tugas, memikul tanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan diberikan kebebasan atau otonomi dalam bertindak, termasuk dalam hal menentukan standar mutu kinerja tim dan dalam memutuskan teknik-teknik penyelesaian masalah yang menurut sudut pandang mereka paling tepat, bila tidak, maka tim bisa dihindangi penyakit partisipasi rendah, bosan, atau sikap apatis. Tidak ada rumus untuk menentukan jumlah suatu tim yang tepat agar tim berfungsi dengan efektif. Pedoman yang dijadikan acuan adalah : (1) jumlah

⁴⁰ Donald. F. Hervey and Donald F. Brown, *An Experiential Approach To Organization Development Fourt Edition*, (New jersey : Prentice Hall, 1992), h. 344

anggota tim ditentukan sehingga dimungkinkan mereka saling mengenal dengan baik, (2) jumlah anggota tim tidak menjadi penghalang berlangsungnya komunikasi tatap muka dan efektif, anggota tim memperhitungkan sifat tugas yang akan dikerjakan, jika bersifat rutin, jumlah anggota tim dapat lebih besar dengan komposisi yang homogen, Jika tugas menuntut inovasi, kreativitas dan ide baru yang beraneka ragam, jumlah anggota tim tidak terlalu besar dan sebaiknya komposisinya heterogen.⁴¹ Disamping itu, tim kerja yang solid dan handal pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rasheed (2017),⁴² Rakhmawati dan Darmanto (2014)⁴³, serta Moore dan Tenney (2012).⁴⁴

Ringkasnya Kesuksesan organisasi yang didasari kemampuan para anggota untuk bekerja sama ditentukan oleh komunikasi yang baik. Oleh karena itu, setiap organisasi sepertihalnya MAN 2 Model Medan mempunyai kewajiban untuk mengembangkan komunikasi dari berbagai pihak agar dapat membantu mewujudkan kerjasama tim yang baik.

Perencanaan strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan bermula dengan merumuskan visi dan misi madrasah. Visi menunjukkan cakupan operasi organisasi dalam hal produk dan pasar, pernyataan misi ini adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam, mewujudkan tujuan strategi organisasi yang berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang.

⁴¹ Ibid, h. 345.

⁴² M. Qashim dan Rasheed, S. *The Effect of Team Work on Employees Job Performance (The Empirical Assessment of Bank Sector, Afghanistan)*, International Journal for Innovative Researchin Multidisciplinary Field, Vol. 3, 2017, Issue-1, h.234.

⁴³Rakhmawati dan Darmanto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 29 No. 1 Januari 2014, h.123.

⁴⁴ Moore, D. A., and Tenney, E. R.. *Time Pressure, Performance, and Productivity*, Research on Managing Groups and Teams , 15, 2012, h. 305–326.

Sedangkan misi organisai merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi. Statemen visi sebagaimana dikemukakan Sallis hendaknya mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menuju puncak institusi. Sedangkan statemen misi berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.⁴⁵ Terkait dengan pernyataan misi ini, Daft mengemukakan bahwa pernyataan misi merupakan gambaran umum tujuan yang membedakan suatu institusi dari institusi lain yang sejenis.⁴⁶

Bagi organisasi tidak terkecuali MAN 2 Model Medan manfaat perumusan visi setidaknya diharapkan dapat menumbuhkan standar kerja yang prima. Karena apabila seorang warga madrasah memahami bahwa dia bekerja untuk suatu tujuan yang sangat mulia, maka dia akan bekerja penuh semangat dan meletakkan standar prima untuk setiap pekerjaannya, disamping itu mampu menumbuhkan rasa kebermanaan. Karena salah satu tempat untuk warga madrasah dalam mencari makna kehidupan adalah lingkungan pekerjaannya.

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 dalam Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa visi sekolah dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang, mampu memberikan inspirasi, motivasi dan kekuatan pada warga sekolah serta segenap pihak yang berkepentingan, dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional, diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah, disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan, ditinjau dandirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.⁴⁷

⁴⁵ Edward Sallis, *Total Quality Manajemen In Education* (Yogyakarta: Ircisod, 2006), h.216.

⁴⁶ Ricard. L. Daft, *New Era of Management*, h. 216.

⁴⁷ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. (Yogjakarta: Arr-Ruzz Media. 2012), h. 52.

Adapun Barnawi dan Arifin menjelaskan visi sekolah merupakan representasi masa depan sekolah yang diinginkan dan tanpavisi yang baik dan jelas, organisasi akan terjebak kendala dan kebuntuan.⁴⁸ Selain itu Fattah, Nanang, dan Ali menjelaskan visi harus memberikan gambaran yang jelas tentang masa depan yang diinginkan termasuk tantangannya yang harus memenuhi kebutuhan siswa.⁴⁹

Sedangkan kriteria rumusan visi yang baik menurut Widodo yaitu bagaimana visi dapat menjelaskan arah dan tujuan organisasi sesuai dengan semangat, dapat membangkitkan antusiasme dan komitmen yang dapat mengkristalkan idealisme, membangun nilai keunggulan serta memberi makna atau nilai bagi kehidupan. Sedangkan Barnawi dan Arifin menjelaskan rumusan visi madrasah hendaknya mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) sosok lembaga macam apa yang diinginkan di masa depan; (2) justifikasi sosial atas keberadaan sekolah yang diwujudkan dalam isu-isu pendidikan apa yang harus ditangani oleh sekolah atau masalah-masalah pendidikan mana yang akan diatasi oleh sekolah; (3) apa yang harus diantisipasi dan dijawab oleh semua madrasah berkaitan dengan kebutuhan dan masalah-masalah tersebut; (4) siapa stakeholder utama sekolah ini, bagaimana madrasah merespons kebutuhan stakeholder dan bagaimana madrasah mengetahui keinginan yang mereka harapkan dari madrasah; dan (4) apa yang membuat madrasah tersebut unik atau berbeda dengan yang lain dan karena itu apa yang membuat madrasah ini memiliki keunggulan kompetitif.⁵⁰

Adapun visi madrasah menurut Danim merupakan statement paling fundamental (*fundamental statement*) mengenai nilai, aspirasi dan tujuan institusi persekolahan.⁵¹ Oleh karena itu visi madrasah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga madrasah yang dikelola secara profesional. Dengan visi, seluruh komunitas sekolah (kepala madrasah, guru, staf tata usaha, laboran, teknisi

⁴⁸ Ibid, h. 53,

⁴⁹ Nanang Fattah dan Muhammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2007), h.15..

⁵⁰ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*.... h. 53.

⁵¹ Sudarman Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 72.

sumber belajar dan lain sebagainya) harus tampil secara unggul. Oleh karena itu, visi mewarnai perilaku semua komunitas madrasah. Blound dalam Danim menjelaskan perumusan visi harus *simple dan compelling, certainly challenging, practiicable and realistic*.⁵² Intinya visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan terfokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dapat dilaksanakan serta realitas.

Dengan demikian agar benar-benar efektif, visi sekolah harus menjadi visi bersama (*shared vision*) yang tercermin dalam aktivitas warga madrasah. Visi tidak hanya cukup diterapkan bersama-sama tetapi juga harus dipahami dan diamalkan oleh seluruh warga madrasah dan kepala madrasah harus menjadi *role model* atas visi yang dianut oleh madrasahnyanya.

Sedangkan misi menurut Barnawi dan Arifin merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa sebuah organisasi harus ada.⁵³ Adapun Depdiknas No 37-38 Tahun 2007 dalam Fattah, Nanang, dan Ali menjelaskan bahwa misi madrasah adalah mempresentasikan alasan mendasar mengapa sebuah madrasah didirikan.⁵⁴ Selain itu, Barnawi dan Arifin menjelaskan misi merupakan alasan atau sebab-sebab mengapa sebuah organisasi harus ada. Rumusan misi tersebut mencakup pesan-pesan pokok tentang tujuan asal muasal didirikannya madrasah, nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi madrasah serta mengapa madrasah harus tetap dipertahankan keberadaanya.⁵⁵

Widodo menjelaskan ada beberapa persyaratan bagaimana merumuskan misi yang baik yaitu dengan menggunakan pernyataan cita-cita organisasi, edialistik, melibatkan *stakeholder* dan menjadikan dasar misi sebagai rancangan perumusan tujuan, sasaran dan program kerja organisasi.⁵⁶ Dalam merancang misi madrasah harus jelas, dengan kata lain harus sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sekolah. Misi juga terkait dengan kewenangan yang dimiliki oleh madrasah maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku.

⁵² Ibid, h. 73.

⁵³ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*.... h. 54.

⁵⁴ Nanang Fattah dan Muhammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*. ..., h.63..

⁵⁵ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*.... h. 54.

⁵⁶ Eko Suparno Widodo. *Manajemen Mutu Pendidikan*. (Jakarta: Ardadizya Jaya. 2011), h.96.

Berdasarkan Kermendiknas No 19 Tahun 2007 dalam Barnawi dan Arifin menjelaskan misi madrasah memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu, menjadi dasar program pokok madrasah, menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh madrasah, membuat persyaratan umum dan khusus yang berkaitan dengan program madrasah, membuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program madrasah, memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit madrasah yang terlibat, dirumuskan berdasarkan masukan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan guru yang dipimpin oleh kepala madrasah, disosialisasikan kepada warga madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan, ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.⁵⁷

Adapun Salusu dalam Fattah, Nanang, dan Ali menjelaskan lima unsur penting dalam merumuskan misi sebagai berikut: (1) produk atau layanan apa yang ditawarkan?; (2) apakah produk atau layanan itu dapat memenuhi kebutuhan tertentu?; (3) misi harus tegas publik mana yang akan dilayani?; (4) bagaimanakualitas produk atau layanan yang ditawarkan?; (5) dan aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang. Komponen-komponen misi harus merupakan sebuah keyakinan yang dinyatakan dan dilaksanakan oleh sekolah dan bukan sebuah simbol semata tanpa memiliki arti.⁵⁸

Komitmen dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Hal ini dikarenakan misi merupakan alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaannya. Misi sangat penting peranannya dalam merumusan tujuan madrasah, dimana setiap madrasah harus mempunyai tujuan dan sasaran yang dinyatakan dengan tegas, daya tariknya akan tampak sehingga mendorong pihak-

⁵⁷ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*.... h. 55.

⁵⁸ Nanang Fattah dan Muhammad Ali. *Manajemen Berbasis Sekolah*. ..., h.18.

pihak terkait untuk turut serta dalam proses pencapaiannya. Sebagai sebuah motivasi, misi akan membangkitkan semangat *iesprit de corps* dalam organisasi.⁵⁹

Depdiknas dalam Barnawi dan Arifin menjelaskan alasan rumusan dirumuskannya visi dan misi sebagai berikut: (1) untuk memberikan arah yang jelas bagi usaha-usaha yang dilakukan sekolah; (2) untuk mengilhami masyarakat sekolah dengan sebuah tujuan yang bersifat umum; (3) untuk memberikan kerangka bagi penentuan kebijakan dan prioritas; dan (4) untuk membangun pusat acuan (*reference point*) yang digunakan madrasah dalam menelaah keberhasilan kegiatan-kegiatannya.⁶⁰

Dengan demikian, visi dan misi sangat penting dalam pelaksanaan madrasah dan ditetapkan bersama-sama sebagai pedoman hidup organisasi. Keduanya harus ditetapkan melalui sebuah proses refleksi bersama-sama atas nilai-nilai, keyakinan dan aspirasi warga madrasah. Visi dan misi harus mencerminkan usaha madrasah untuk memadukan nilai-nilai yang saling bertentangan di kalangan warga madrasah. Selain itu visi dan misi menjadi panduan hidup dalam melaksanakan tugas organisasi.

Visi juga diharapkan mampu menumbuhkan komitmen dan semangat kerja warga madrasah. Karena warga madrasah tidak akan bekerja dengan penuh antusias apabila dia tidak mengetahui untuk apa dia bekerja. Namun, jika dia mengetahui apa saja kontribusi perusahaan kepada masyarakat dia akan termotivasi bahwa dia bekerja tidak hanya untuk madrasah, tetapi juga untuk masyarakat. Sementara itu, perumusan misi juga mendatangkan manfaat bagi warga madrasah diantaranya dengan adanya misi akan memastikan tujuan dasar organisasi atau madrasah, objektif, target dan program-program yang akan dilaksanakan madrasah atau organisasi dirancang berdasarkan misi yang telah diciptakan, menjadi landasan dasar perencanaan yang akan dikembangkan, membantu seseorang dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi, menjadi sarana bagi individu dalam mengidentifikasi apakah tujuan

⁵⁹ Ibid, h. 18.

⁶⁰ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. h. 55.

dan arah organisasi, serta membantu mencegah warga madrasah supaya tidak salah dalam melangkah.

Perencanaan strategik dalam meningkatkan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan hendaknya melalui analisis eksternal dan analisis internal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada madrasah atau organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan atau memiliki derajat ketidakpastian tinggi.

Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi dan ancaman yang harus dicegah. Analisa lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya.

Pearce dan Robinson mengemukakan bahwa Analisis organisasi dapat membantu organisasi dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT. Analisis SWOT adalah teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategi di perusahaan.⁶¹ Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman.

Setelah analisis SWOT selesai, manajer perlu membuat dan mengevaluasi strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman.⁶² Sementara itu, assessmen lingkungan eksternal dan internal bisa dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil

⁶¹ Jhon A. Pearce, Rihard B Robinson, *Strategic Manajemen (Formula Implementasi dan Pengendalian)* (Jakarta: Selemba Empat, 2009), h. 603

⁶² Stephen P. Robbin dan Mary Cuolter, *Manajemen*, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 224.

dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dan penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

Analisa pemilihan strategi dan kunci keberhasilan secara tepat menjadi bagian penting yang mesti diperhatikan terkait perencanaan strategik. Barnawi dan Arifin menjelaskan strategi merupakan gabungan antara potensi internal dan potensi eksternal yang dapat mencapai tujuan, misi dan visi. Strategi pun dapat dikatakan sebagai seni menggunakan kecakapan dan sumber daya sekolah untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.⁶³

Pihak yang merencanakan strategi harus memiliki ketajaman analisis agar dapat menyusun strategi dengan tepat dan memiliki wawasan yang luas serta inovatif agar mampu menetapkan strategi dengan ciri tahapan tantangan yang akan dicapai dalam beberapa tahun. Barnawi dan Arifin menjelaskan untuk menyusun rencana strategis, harus dilakukan kajian lingkungan terlebih dahulu.⁶⁴

Yang perlu diperhatikan adalah lingkungan internal yang fokus pada kekuatan dan kelemahan sekolah dan lingkungan eksternal yang fokus pada peluang dan ancaman. Selain itu, akan lebih lengkap jika mempelajari hasil evaluasi implementasi rencana strategis yang lalu dan didasari asumsi-asumsi. Dimana asumsi adalah anggapan atau patokan umum yang akan menjadi acuan suatu program.

Melalui kajian lingkungan akan menghasilkan isu-isu yang perlu diatasi. Namun tidak semua isu-isu harus dibatasi juga. Dengan mempertimbangkan keterbatasan sekolah maka perlu memilih isu-isu yang dianggap “strategis” saja. Isu strategis menurut Norris dalam Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa isu-isu yang berkaitan dengan keterkaitan antara organisasi yang dikaji dengan lingkungan (internal maupun eksternal) yang isu-isu tersebut banyak

⁶³ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*. ... h. 61.

⁶⁴ Ibid, h.61.

mempengaruhi organisasi. Maka semua isu strategis adalah penting, tapi tidak semua isu penting adalah strategis.⁶⁵

Dengan demikian segala isu yang menunjukkan hubungan antara organisasi sekolah dan lingkungannya merupakan isu strategis yang harus diperhatikan. Menurut Barnawi dan Arifin ciri-ciri strategi yang berhasil adalah sebagai berikut: (1) konsisten dengan lingkungan eksternal dan internal; (2) konsisten dengan strategi-strategi yang lain; (3) fokus dan menyatukan semua sumber daya yang dimiliki; (4) fokus pada kekuatan yang dimiliki; (5) memperhitungkan resiko yang akan dihadapi; (6) disusun di atas landasan keberhasilan yang akan dicapai; (7) didukung oleh stakeholder.⁶⁶

Barnawi dan Arifin menjelaskan pola pikir penyusunan rencana strategi berawal dari konsep *grand strategic*.⁶⁷ *Grand strategic* merupakan program jangka panjang dalam mencapai visi dan misi sekolah. Program ini biasanya diperuntukan antara 5 tahun sampai 25 tahun. *Grand strategic* dikembangkan berdasarkan potensi yang dimiliki oleh sekolah dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Dengan demikian strategi atau cara mencapai tujuan dan sasaran dituangkan dalam kebijaksanaan, program akan kegiatan yang akan dilakukan setiap tahun dalam kurun waktu lima tahun.

Strategi pun akan memperjelas makna dan hakikat suatu rencana strategis khususnya sasaran tahunan dengan identifikasi yang sifatnya spesifik tentang bagaimana para pemimpin harus mengelolanya. Akdon menjelaskan agar strategi dapat diterapkan dengan baik, perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam melakukan kebijakan organisasi.⁶⁸ Kebijakan, program operasional dan kegiatan atau efektivitas organisasi tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran. Selain itu, Akdon juga menjelaskan bahwa strategi dapat menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran.⁶⁹

⁶⁵ Barnawi dan Muhammad Arifin. *Buku Pintar Mengelola Sekolah (Swasta)*.... h. 61.

⁶⁶ Ibid, h. 61.

⁶⁷ Ibid, h. 62.

⁶⁸ Akdon. *Strategic Management For Educational Management*...., h. 154.

⁶⁹ Ibid, h. 155.

Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijaksanaan. Akdom menjelaskan kebijaksanaan merupakan kumpulan keputusan-keputusan sebagai berikut: (1) menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan; (2) mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran; dan (3) menciptakan kebijaksanaan dimana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.⁷⁰

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun strategi harus dilakukan analisis faktor internal dan eksternal dan kebijakan sangatlah diperlukan dalam menyusun strategi. Dimana kebijakan sebagai pilar untuk pencapaian sasaran dan tujuan. Sedangkan faktor kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian misi dan visi secara efektif dan efisien.

Cakupan faktor kunci keberhasilan cukup luas dan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam melaksanakan misinya. Faktor kunci tersebut berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan, kendala dan kelemahan yang dihadapi termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya.

Dengan demikian faktor kunci keberhasilan sangat membantu dalam mengembangkan suatu perencanaan strategis agar lebih mudah dikomunikasikan dan dilaksanakan dan memfokuskan serta memantapkan perencanaan sebagai jembatan antara misi dan visi organisasi. Sedangkan pemilihan strategi terkait dengan pemilihan strategi yang dianggap tepat terhadap mewujudkan pencapaian tujuan dari madrasah, pemilihan ini merupakan akumulasi dari rangkaian perencanaan strategik.

Proses penyusunan perencanaan strategis yang diuraikan diatas, apabila diikuti dengan baik tentu akan menghasilkan perencanaan strategis yang benar-benar tepat untuk madrasah. Setiap orang atau lembaga pendidikan yang

⁷⁰ Ibid, h. 154.

melakukan penyusunan perencanaan strategis untuk organisasinya hampir bisa dipastikan selalu mengharapkan perencanaan strategis itu bisa diimplementasikan dengan baik dan dapat mencapai hasil seperti yang dikehendaki. Adapun beberapa kriteria dapat digunakan untuk menilai efektivitas perencanaan menurut Handoko, yaitu mencakup kegunaan, ketepatan dan obyektivitas, ruang lingkup, efektivitas biaya, akuntabilitas dan ketepatan waktu.⁷¹

Perencanaan strategis sebagai perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruhsudah tentu memegang peranan penting dalam organisasi. Keberadaannya diyakini mampu membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik. Hal ini mengingat bahwa perencanaan strategis dijadikan dasar untuk membuat perencanaan operasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis dinilai sangat berperan dalam membangun sebuah sistem kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi.

Handoko mengemukakan bahwa ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategis. *Pertama*, perencanaan strategis memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. *Kedua*, pemahaman terhadap perencanaan strategis akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. *Ketiga*, perencanaan strategis sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategis juga dikatakan memiliki peran penting guna memastikan agar semua anggota organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama. Peran perencanaan strategis pun menjadi semakin diperlukan dalam organisasi mengingat adanya kebaikan-kebaikan yang terkandung dalam perencanaan strategis tersebut.⁷² Handoko menyatakan bahwa kebaikan utama perencanaan strategis adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan madrasah atau organisasi.⁷³

Dengan mempergunakan perencanaan strategis, kepala madrasah akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metode-metode bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi madrasah atau

⁷¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2009), h. 103.

⁷² Ibid, h. 92-94.

⁷³ Ibid, h. 99.

organisasi mempunyai sasaran dan pengarah yang jelas. Di samping itu proses perencanaan strategik, membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat. Kebaikan penting perencanaan strategik lainnya adalah membantu kepala madrasah dalam pembuatan keputusan. Analisis hati-hati dari perencanaan strategik memberikan kepada para manajer lebih banyak informasi yang mereka perlukan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan, karena tujuan atau sasaran, dan strategi dirumuskan dengan sangat cermat. Hal ini akan mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan, terutama dalam organisasi di mana ada periode waktu yang panjang antara suatu keputusan kepala madrasah dan hasilnya.

Adanya peran perencanaan strategis yang sangat penting dalam organisasi juga dapat dilihat secara nyata dalam uraian-uraian berikut ini. Penelitian Nugroho dalam Rusniati dan Ahsanul Haq menguraikan tentang implementasi perencanaan strategis pada organisasi sosial bidang pendidikan, khususnya pada sebuah sekolah. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan strategis yang disusun pada sebuah sekolah dan diimplementasikan dengan baik mampu memberikan manfaat yang besar bagi sekolah tersebut dalam mencapai tujuannya. Proses penyusunan perencanaan strategis yang tertata rapi pada sebuah madrasah membuat sekolah tersebut berhasil mencapai tujuannya. Adapun proses penyusunan perencanaan strategis di sekolah ini diawali dengan merumuskan visi sekolah, misi sekolah dan tujuan sekolah, kemudian dilanjutkan dengan membentuk satuan tugas penyusun perencanaan strategis, selanjutnya ada proses perumusan dan akhirnya penetapan perencanaan strategis pada sekolah tersebut. Analisis SWOT digunakan dalam menyusun perencanaan strategis sekolah ini. Adanya analisis tentang kekuatan-kekuatan sekolah, kelemahan-kelemahan sekolah, peluang-peluang bagi sekolah dan tantangan-tantangan yang akan dihadapi sekolah dijadikan dasar untuk menyusun perencanaan strategis sekolah tersebut.⁷⁴ Selanjutnya dikemukakan pula bahwa implementasi

⁷⁴ Rusniati dan Ahsanul Haq, *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*, Jurnal INTEKNA, Tahun XIV, No.2, Nopember 2014, h. :102-209.

perencanaan strategis pada sekolah ini berjalan efektif. Adapun faktor-faktor yang berperan dalam mempengaruhi efektivitas implementasi perencanaan strategis pada sekolah ini adalah kepemimpinan, pemahaman guru dan staf terhadap rencana strategis, dukungan dari pemerintah, monitoring dan evaluasi, kerjasama dan tanggung jawab semua anggota organisasi, dana, dan kerja sama yang baik berupa kerja sama secara internal dan eksternal. Akhirnya diuraikan bahwa kontribusi implementasi perencanaan strategis bagi sekolah ini adalah sekolah mempunyai pedoman dalam menjalankan semua aktivitasnya, sekolah mempunyai dasar kebijakan sehingga kebijakan-kebijakan yang diambil menjadi terarah, memudahkan dalam membuat program tahunan sekolah dan menentukan target-target yang harus dicapai serta sekolah menjadi berkembang secara efektif.

Studi Ugboro menunjukkan dengan jelas bahwa efektivitas perencanaan strategis merupakan alat yang efektif dari manajemen strategis. Perencanaan strategis diperlukan dalam mencapai tujuan pada organisasi. Selanjutnya diungkapkan pula bahwa perencanaan strategis yang efektif memerlukan peran aktif pimpinan organisasi dalam menentukan arah strategis organisasi. Peran aktif lainnya adalah menciptakan lingkungan yang mengakui keberadaan perencanaan strategis sebagai alat efektif manajemen strategis.⁷⁵ Adanya dukungan yang baik dari semua anggota organisasi terhadap perencanaan strategis tersebut sangat membantu keberhasilan pencapaian tujuan. Perencanaan strategis pun harus bisa merespon perubahan lingkungan yang terjadi dan perencanaan strategis harus bisa menghadapi tantangan yang ada.

Penelitian Moutinho dan P.A. Phillips menegaskan peran penting perencanaan strategis pada persaingan, kinerja dan efektivitas di sektor perbankan.⁷⁶ Penelitian Sudarma telah menunjukkan hasil yang berbeda antara organisasi yang melakukan perencanaan strategis formal dengan organisasi yang melakukan perencanaan strategis non formal. Dalam hal ini, organisasi yang dimaksud adalah

⁷⁵ Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng dan Ora Spann, *Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organization*, Administration and Society Journal, Volume 43, No 1, 2011, h.234.

⁷⁶ L. Moutinho, dan P. A. Phillips, *The Impact of Strategic Planning on The Competitiveness, Performance and Effectiveness of Bank Branches : A Neural Network Analysis*, International Journal of Bank Marketing, Volume 20, Iss : 3, 2002, h.102–110.

perbankan, yaitu Bank Perkreditan Rakyat. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa organisasi yang melaksanakan perencanaan strategis formal memiliki rata-rata kinerja keuangan yang lebih baik dari pada yang melakukan perencanaan strategis non formal.⁷⁷

Kemudian studi Elbanna mengemukakan tentang praktek perencanaan strategis yang mampu meningkatkan efektivitas perencanaan strategis.⁷⁸ Berikutnya adalah penelitian Kargar dan John A. Parnell menguraikan adanya keterkaitan karakteristik perencanaan strategis dan kepuasan perencanaan pada perusahaan kecil.⁷⁹ Kemudian penelitian Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy menunjukkan bahwa adanya penggunaan perencanaan strategis informasi membuat pihak perusahaan dapat mengetahui tentang faktor-faktor penting yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka mengembangkan suatu sistem informasi yang sejalan dengan strategi perusahaan tersebut.⁸⁰

Uraian memberikan satu proposisi bahwa perencanaan strategis dalam organisasi memegang peranan penting dalam organisasi. Perencanaan strategis mampu memberikan kontribusi yang berarti untuk meraih keberhasilan organisasi. Oleh karena itu sudah seharusnya setiap organisasi memiliki perencanaan strategis yang tepat untuk dapat mencapai tujuan organisasinya.

Madrasah yang mampu menyusun perencanaan strategis dengan cermat akan mampu menghasilkan perencanaan strategis yang tepat bagi madrasah. Tujuan organisasi ditetapkan dengan tepat sehingga segala sesuatu yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan tersebut juga akan menjadi lebih jelas. Semua anggota madrasah akan bekerja fokus pada pencapaian tujuan terutama dalam kaitan peningkatan mutu yang berwawasan keunggulan. Semua anggota organisasi akan melakukan aktivitas ke arah yang sama karena mereka memiliki satu tujuan yang

⁷⁷ Made Sudarman, *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*, TEMA, Volume IV, Nomor 1, 2003, h.256.

⁷⁸ Said Elbanna, *Determinants of Strategic Planning Effectiveness : Extension of Earlier Work*, Journal of Strategy and Management, Volume 2, Issue :2, 2009, h..175-187.

⁷⁹ Javad Kargar dan John A. Parnell, *Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms : An Empirical Investigation*, Journal of Business Strategies 13, No.1 (Spring1996), h. 42-64.

⁸⁰ Tri Pudjadi, Kristianto dan Andre Tommy, *Analisis Untuk Perencanaan Strategi Sistem dan Teknologi Informasi Pada PT.Ritrans Cargo*, Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, 2007.

sama. Adanya keberhasilan menyusun dan mengimplementasikan perencanaan strategis dalam madrasah akhirnya akan mengantarkan madrasah mencapai kesuksesannya.

2. Pengorganisasian Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa Pengorganisasian strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui pembentukan tim kerja, penetapan surat keputusan penyelenggaraan oleh kepala madrasah, pelibatan dan pemberdayaan/ pembagian kerja guru maupun pegawai yang dianggap memiliki kemampuan mewujudkan rencana strategik untuk mencapai tujuan.

Penetapan melalui pemberian Surat Keputusan dalam pengorganisasian sesungguhnya sebagai bagian dari upaya kepala madrasah melaksanakan pembagian, pelibatan dan pemberdayaan seluruh potensi yang dimiliki madrasah guna mencapai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti diketahui bersama bahwa madrasah merupakan miniatur dari sebuah organisasi. Organisasi itu sendiri merupakan suatu wadah tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan.⁸¹ Pengertian tersebut menunjukkan bahwa terdapat tiga unsur dalam organisasi antara lain, kumpulan orang-orang, kerjasama, dan tujuan yang ingin dicapai dalam arti lebih luas, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya bukan hanya menggunakan sumber daya organisasi ainnya. Dengan demikian, organisasi adalah suatu proses untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya secara tepat. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang mengadakan hubungan interaksi dengan pihak lainnya tidak atas kemauan sendiri, mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu. Organisasi merupakan kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya dan berisi

⁸¹ Wilson, *Intisari Manajemen*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 78

wewenang, tanggung jawab dan pembagian tugas untuk menjalankan sesuatu tertentu. Sistem adalah sejumlah satuan yang berhubungan antara satu dengan lainnya sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kesatuan yang biasanya berusaha mencapai tujuan tertentu, organisasi adalah bentuk suatu sistem yang didalamnya mempunyai struktur yang berbeda antara satu organisasi dengan lainnya.⁸²

Pengorganisasian (*organizing*) berarti pengelompokan aktivitas dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat banyak aktivitas dalam mencapai tujuannya, tugas-tugas yang sama atau hampir sama dikelompokkan ke dalam suatu kelompok tertentu, sehingga dalam suatu organisasi terdapat banyak kelompok aktivitas yang disebut sebagai bidang kegiatan, bagian, atau juga disebut sebagai departemen. Masing-masing bidang dalam organisasi mempunyai hubungan sesuai dengan kebutuhannya dalam organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu setiap bidang yang ada dalam organisasi mempunyai hubungan kepentingan yang sama antara satu dengan lainnya. Dengan demikian, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya terdapat pembagian tugas atau kerja.⁸³

Pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.⁸⁴ Dengan adanya pembagian kerja, semua unsur madrasah dapat dilatih sesuai dengan bidangnya karena melalui keahlian yang dimilikinya tersebut sehingga karyawan dapat memberi sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan. Pembagian kerja juga dapat membantu dalam penempatan guru maupun pegawai dengan menggunakan prinsip *the right man in the right place* yaitu orang yang ditempatkan pada tempat yang tepat berdasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, ketrampilan, jenis kelamin, dan lain sebagainya sehingga akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efektivitas kerja di madrasah.

Pembagian kerja juga mutlak diperlukan, sebab tanpa adanya pembagian kerja mereka akan bekerja menurut kemauan sendiri-sendiri tanpa

⁸³ T Hani Handiko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE IKAPI, 2008), h. 168.

⁸⁴ Ibid, h.47.

menghiraukan tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan yang berakibat tidak tercapainya tujuan organisasi atau paling tidak tujuan organisasi akan terhambat pencapaiannya, oleh karena itu di dalam suatu organisasi perlu sekali adanya pembagian kerja yang baik yang dapat memberikan penjelasan bagi para karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab, sehingga proses organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Pendapat ahli mengatakan bahwa jika suatu organisasi mempunyai tujuan yang luas, maka jumlah kerjanya pun akan menjadi lebih banyak dan bermacam-macam.⁸⁵ Untuk itu, perlu diadakan pembagian kerja agar masing-masing guru maupun pegawai memperoleh tugas sendiri-sendiri untuk dipertanggung jawabkan, dengan demikian pembagian kerja sangat penting artinya di dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut, karena dengan adanya pembagian kerja yang diemban oleh para guru atau pegawai akan menjadi lebih ringan dan memberikan kejelasan di dalam pelaksanaannya sehingga pekerjaan lebih mudah dan lancar disamping akan akan mempermudah pencapaian efektivitas kerja maupun kinerja organisasi. Sejalan dengan pandangan hal ini, hasil penelitian yang dilakukan oleh Murti⁸⁶ dan Vilani, Murtini dan Suharno⁸⁷ menyimpulkan bahwa pembagian kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Namun pembagian kerja harus diikuti dengan penempatan guru maupun pegawai pada tempat yang tepat (*The right man on the right place*). Selain penempatan guru maupun pegawai pada tempat yang tepat juga perlu diperhatikan tentang penyesuaian beban kerja. Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan seseorang guru, karena mungkin saja seorang karyawan sanggup diberitugas yang banyak, namun apakah ia mampu untuk menyelesaikannya. Pembagian kerja dilakukan dengan asumsi bahwa semakin kecil tugas yang

⁸⁵ Iskandar dan Suharno. *Pengantar Organisasi dan Manajemen*. (Surakarta: Fisipol, Universitas Negeri Surakarta, 1982), h. 37

⁸⁶ Murti, E. *Pengaruh Pembagian Kerja terhadap Efektifitas Organisasi Publik di Desa Karangrejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi*. Jurnal Sosial, 16 (1), 2016, h. 76-92.

⁸⁷ Mey Vilani, Wiedy Murtini, Anton Subarno, *Pengaruh Budaya Kerja Dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di FKIP UNS (Studi Eksplanasi)*, Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol 2 No 3, November 2019, h. 76-84.

dibebankan maka akan semakin cepat penyelesaiannya dari waktu, semakin ringan dari segi tenaga yang digunakan, semakin mudah didalam penggunaan pikiran, semakin hemat biaya yang digunakan.

Satu hal yang patut dikedepankan terkait dalam upaya peningkatan mutu yang berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ini bahwa pembagian kerja dan menjadi bagian dari pengorganisasian, hendaknya dibangun dengan mengedepankan asas-asas pengorganisasian itu sendiri. Nawawi mengemukakan bahwa pelaksanaan pengorganisasian agar berfungsi untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan kerjasama, perlu diaktualisasi asas-asas pengorganisasian secara intensif. Beberapa asas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Asas Kesatuan dan Kejelasan Tujuan.

Tujuan adalah arah yang harus dijadikan pedoman dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Asas Pembagian Kerja Sebagai Jaringan Kerja (*Net Work*).

Setiap organisasi kerja non profit yang dibentuk untuk melaksanakan sejumlah volume kerja di bidangnya yang memerlukan pembidangan dan pembagian tugas.

3. Asas Kesatuan Perintah.

Lingkungan organisasi non profit, perintah yang diikuti dengan pelaksanaan pekerjaan sebagian diatarany bersumber dari keputusan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pimpinan.

4. Asas Koordinasi.

Pengorganisasian yang diawali dengan pengaturan struktur organisasi sebagai kegiatan pembidangan dan pembagian pekerjaan, agar seluruh volume kerja terbagi habis dalam unit-unit/satuan-satuan kerja yang dibentuk.

5. Asas Kelenturan (*Flexibility*).

Sebuah organisasi non profit mungkin saja menghadapi kondisi harus menambah atau mengurangi unit/satuan kerja dalam struktur.

6. Asas Fungsionalitas.

Bahwa setiap organisasi mengemban satu atau lebih fungsi pelayanan umum dan pembangunan. Fungsi ini melahirkan dan mewujudkan melalui kebijakan umum yang disebut “Pembinaan generasi muda” yang dapat dilakukan pada pendidikan jalur madrasah dan jalur luar madrasah.⁸⁸

3. Pelaksanaan Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

Temuan ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan rencana strategik dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan dengan menerapkan program-program peningkatan mutu pendidikan dan mengambil kebijakan berupa: 1) melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, 2) menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu, 3) menciptakan kultur atau budaya madrasah, 4) melakukan perubahan organisasi dan 5) mempertahankan hubungan yang baik dengan *stakeholders* baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat.

Lembaga pendidikan Islam yang salah satunya adalah madrasah Aliyah mempunyai misi penting untuk menyiapkan generasi muda Islam untuk ikut berperan bagi pembangunan umat dan bangsa di masa depan. Madrasah sebagai salah satu bagian dari berbagai lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia juga memiliki problem yang cukup kompleks dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bahkan sebagian masyarakat berpandangan bahwa madrasah adalah lembaga pendidikan yang kumuh, terbelakang dan kualitas rendah. Anggapan ini mestinya menjadi cambuk positif bagi para pengelola madrasah.

Beberapa faktor yang mengakibatkan madrasah dikatakan bermutu rendah adalah SDM yang lemah, pembelajaran yang monoton/ kurang inovatif, sarana pra sarana yang terbatas bahkan cenderung kurang, minimnya tingkat kesadaran orang tua/wali siswa yang mensekolahkan anak-anaknya di madrasah, perbedaan perlakuan dan fasilitas yang diberikan oleh pemerintah terhadap

⁸⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), h.66-69.

madrasah dan sekolah, pola pembinaan yang belum terarah dan lain-lain. Perkembangan masyarakat yang semakin kompetitif menuntut setiap individu maupun kelompok masyarakat untuk berkompetisi secara sehat. Demikian pula dengan madrasah harus berkompetisi untuk merebut kepercayaan masyarakat dengan mengedepankan kualitas dalam proses manajerial dan pembelajarannya. Dalam kaitannya dengan kualitas ini, perlu di terapkan sebuah pendekatan manajemen mutu terpadu berupa melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan.

Setiap produk atau jasa dihasilkan sepertihalnya pendidikan diharapkan dapat memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat. Madrasah memiliki sistem pendidikan yang dipergunakan untuk menjalankan semua hal tentang pendidikan. Di dalamnya terdapat aturan-aturan yang di laksanakan dalam lingkungan madrasah yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seiring dengan waktu maka sistem pendidikan pun terkadang menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Perkembangan zaman yang meningkat maka masalahpun semakin bervariasi dengan membutuhkan pemecahan masalah yang terbaik pula. Sistem pendidikan di MAN 2 Model Medan harus terus mengalami perbaikan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan,

Jika dilihat dari konteks Islam, perbaikan dari waktu ke waktu atau melakukan evaluasi demi hasil yang lebih baik. Rasulullah mengatakan: *“Barangsiapa yang keadaannya pada hari ini kualitas hidupnya lebih baik dari hari kemarin maka dia adalah orang beruntung.”* Oleh karna itu pilihan yang harus dipilih tidak ada lain kecuali tidak ada hari tanpa peningkatan kualitas hidup. Sebagai umat Islam, kedisiplinan, dedikasi, kepandaian, kecerdasan, keterampilan harus ditingkatkan agar termasuk orang yang beruntung.

Isyarat yang terdapat dalam perkataan Rasulullah di atas adalah bahwa manusia harus senantiasa meningkatkan kualitas pribadi dan kehidupannya secara terus menerus dan berkesinambungan dari waktu ke waktu. Dalam filsafat mutu, menganut prinsip bahwa setiap proses perlu diperbaiki dan tidak ada proses yang

sempurna, perlu selalu diperbaiki dan disempurnakan. Ini merupakan proses yang berkelanjutan dalam rangka pencapaian kualitas yang diharapkan. Dan itu merupakan salah satu konsep manajemen mutu terpadu yang terdapat dalam pendidikan Islam. Perbaikan proses secara berkesinambungan ini merupakan proses lanjutan yang memanfaatkan hasil pemantauan dan pengendalian mutu hingga sebuah organisasi atau MAN 2 Model Medan dapat berinovasi lebih lanjut terhadap produk atau jasa yang sudah dikeluarkan sebelumnya.

Pada dasarnya, hasil dari proses maupun tahapan awal harus ditinjau kembali untuk menyempurnakan dan mengembangkan kualitas mutu dari organisasi. Ini merupakan salah satu tujuan awal yang diinginkan dalam mengimplementasikan manajemen untuk menjaga mutu. Di dalam tahapan perbaikan atau pengembangan ini, ada tiga aspek yang harus ditargetkan, yaitu kinerja atau implementasi mutu terhadap produk, manajemen atau pengelolaan mutu, dan manajemen atau pengelolaan badan usaha atau organisasi itu sendiri secara keseluruhan.

Beberapa aspek yang mesti diperhatikan terkait melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan diantaranya menyangkut perumusan visi, misi dan tujuan dari madrasah, struktur organisasi, pemenuhan jumlah guru yang diperlukan dalam penyelenggaraan proses pembelajaran, penanggung jawab program maupun membuat standar mutu.

Implementasi kebijakan madrasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan juga harus memperhatikan dan menetapkan jaminan mutu dan standar mutu. Mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.⁸⁹ Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-

⁸⁹ Depdiknas.. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*;. (Jakarta:Depdiknas, 2003), h. 43.

harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala madrasah, guru termasuk guru BP, pegawai dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Proses pendidikan merupakan seperangkat upaya untuk merubah input menjadi out put yang diharapkan. Dalam pendidikan berskala mikro (madrasah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik, yang berarti bahwa peserta didik benar-benar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, dan pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar, menjadi manusia pembelajar. Output pendidikan tidak hanya berupa lulusan madrasah, tapi juga merupakan kinerja sekolah, prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah, yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya.

Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil pendidik dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dari suatu jenjang pendidikan tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler.

Ringkasnya penjaminan mutu merupakan suatu proses sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan menghasilkan, meningkatkan, dan mempertahankan mutu suatu institusi sehingga kualitasnya terjamin dan diakui masyarakat. Penjaminan mutu di madrasah dilakukan untuk mengukur seberapa efektif kebijakan akademik maupun non akademik yang diterapkan dan seberapa tinggi mutu lulusan yang dihasilkannya, selain untuk meningkatkan daya saing di antara lembaga pendidikan yang sejenis.

Salin penjaminan mutu, kebijakan madrasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan juga hendaknya dilakukan melalui standar mutu. Standar mutu tersebut mengacu pada delapan Standar Nasional Pendidikan yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), yaitu standar kompetensi lulusan, isi, proses, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan pendidikan, dan penilaian pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah 57 tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan, BAB II pasal 2 disebutkan bahwa Lingkup Standar Nasional

Pendidikan meliputi: (1) Standar Kompetensi lulusan; (2) Standar isi; (3) Standar proses; (4) Standar penilaian pendidikan; (5) Standar Tenaga kependidikan; (6) Standar sarana dan prasarana; (7) Standar pengelolaan; dan (8) Standar pembiayaan. Penjabaran dari kedelapan standar tersebut adalah sebagai berikut.

1. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) adalah bagian dari standar nasional pendidikan yang merupakan kriteria kompetensi lulusan minimal yang berlaku di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan SKL kita akan memiliki patok mutu (*bench-mark*) baik bersifat evaluasi mikro seperti kualitas proses dan kualitas produk maupun bersifat evaluasi makro seperti keefektifan dan efisiensi suatu program pendidikan, sehingga ke depan pendidikan kita akan melahirkan standar mutu yang dapat dipertanggungjawabkan pada setiap jalur, jenis, dan jenjang pendidikan. SKL yang dijabarkan ke dalam Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) mata pelajaran digunakan sebagai pedoman penilaian. SKL adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan. SKL mencakup Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran (SK-MP).

SKL-SP adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada setiap satuan pendidikan yang terdiri dari satuan pendidikan dasar (SD/MI/SDLB/Paket A, SMP/MTs/SMPLB/PaketB) dan satuan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/Paket C, SMK/MAK). Sedangkan SK-KMP adalah kualifikasi kemampuan lulusan pada setiap kelompok mata pelajaran yang mencakup agama dan Akhlak Mulia, Kewarganegaraan dan Kepribadian, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, Estetika, dan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, baik untuk satuan pendidikan dasar maupun satuan pendidikan menengah. SKL mempunyai tiga fungsi utama, yaitu (1) kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan (2) rujukan

untuk menyusun standar pendidikan lainnya, dan (3) arah peningkatan kualitas pendidikan.

2. Standar Isi

Standar isi telah dikembangkan oleh BSNP dan menjadi Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah. Standar isi adalah cakupan materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Secara keseluruhan standar isi memuat:

- 1) kerangka dasar dan struktur kurikulum yang merupakan pedoman dalam penyusunan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan;
- 2) beban belajar bagi peserta didik pada satuan pendidikan dasar dan menengah;
- 3) kurikulum tingkat satuan pendidikan yang akan dikembangkan oleh satuan pendidikan berdasarkan panduan penyusunan kurikulum sebagai bagian tidak terpisahkan dari standar isi; dan
- 4) kalender pendidikan untuk penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Standar isi berfungsi sebagai salah satu bagian dari standar nasional pendidikan, sebagai acuan dasar (*benchmark*) oleh setiap penyelenggara satuan pendidikan yang antara lain meliputi kriteria minimal berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Acuan dasar tersebut merupakan standar nasional pendidikan yang dimaksudkan untuk memacu pengelola, penyelenggara, dan satuan pendidikan agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Hasil pengembangan aspek muatan standar isi oleh BSNP terkait pada kerangka dasar kurikulum pendidikan umum (SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK), pendidikan khusus (SDLB, SMPLB, dan SMALB), dan pendidikan kejuruan (SMK/MAK) mencakup tiga hal, yaitu: (a) kelompok mata pelajaran dan cakupannya; (b) prinsip pengembangan kurikulum; dan (c) prinsip pelaksanaan kurikulum. Untuk kelompok mata pelajaran dan

cakupannya, dinyatakan (PP No. 19, pasal 6, ayat 1) bahwa kurikulum untuk jenis pendidikan umum, kejuruan, dan khusus pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:

- a) kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
- b) kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
- c) kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d) kelompok mata pelajaran estetika;
- e) kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Berikut ini akan dikemukakan cakupan kelompok mata pelajaran diatas sebagaimana terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 10: Cakupan Kelompok Mata Pelajaran

No	Kelompok Mata Pelajaran	Cakupan
1.	Agama dan Akhlak Mulia	Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia dimaksudkan untuk membentuk peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. Akhlak mulia mencakup etika, budi pekerti, atau moral sebagai perwujudan dari pendidikan agama.
2.	Kewarganegaraan dan Kepribadian	<p>Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dimaksudkan untuk peningkatan kesadaran dan wawasan peserta didik akan status, hak, dan kewajibannya dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, serta peningkatan kualitas dirinya sebagai manusia.</p> <p>Kesadaran dan wawasan termasuk wawasan kebangsaan, jiwa dan patriotisme bela negara, penghargaan terhadap hak-hak asasi manusia, kemajemukan bangsa, pelestarian lingkungan hidup, kesetaraan gender, demokrasi, tanggung jawab sosial, ketaatan pada hukum, ketaatan membayar pajak, dan sikap serta perilaku anti korupsi, kolusi, dan nepotisme.</p>

3.	Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	<p>Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SD/MI/SDLB dimaksudkan untuk mengenal, menyikapi, dan mengapresiasi ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menanamkan kebiasaan berpikir dan berperilaku ilmiah yang kritis, kreatif dan mandiri.</p> <p>Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMP/MTs/SMPLB dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi dasar ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.</p> <p>Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMA/MA/SMALB dimaksudkan untuk memperoleh kompetensi lanjut ilmu pengetahuan dan teknologi serta membudayakan berpikir ilmiah secara kritis, kreatif dan mandiri.</p> <p>Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi pada SMK/MAK dimaksudkan untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi, membentuk kompetensi, kecakapan, dan kemandirian kerja.</p>
4.	Estetika	<p>Kelompok mata pelajaran estetika dimaksudkan untuk meningkatkan sensitivitas, kemampuan mengekspresikan dan kemampuan mengapresiasi keindahan dan harmoni. Kemampuan mengapresiasi dan mengekspresikan keindahan serta harmoni mencakup apresiasi dan ekspresi, baik dalam kehidupan individual sehingga mampu menikmati dan mensyukuri hidup, maupun dalam kehidupan kemasyarakatan sehingga mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis.</p>

5.	Jasmani, Olahraga dan Kesehatan	<p>Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada SD/MI/SDLB dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta menanamkan sportivitas dan kesadaran hidup sehat.</p> <p>Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada SMP/MTs/SMPLB dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sportivitas dan kesadaran hidup sehat.</p> <p>Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan pada SMA/MA/SMALB/SMK/MAK dimaksudkan untuk meningkatkan potensi fisik serta membudayakan sikap sportif, disiplin, kerja sama, dan hidup sehat.</p> <p>Budaya hidup sehat termasuk kesadaran, sikap, dan perilaku hidup sehat yang bersifat individual ataupun yang bersifat kolektif kemasyarakatan seperti keterbebasan dari perilaku seksual bebas, kecanduan narkoba, HIV/AIDS, demam berdarah, muntaber, dan penyakit lain yang potensial untuk mewabah.</p>
----	---------------------------------------	---

Selanjutnya, ada tujuh prinsip pengembangan kurikulum tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar, yaitu: (a) berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya; (b) beragam dan terpadu; (c) tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan seni; (d) relevan dengan kebutuhan kehidupan; (e) menyeluruh dan berkesinambungan; (f) belajar.

3. Standar Proses

Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan (PPRI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 ayat 6). Adapun PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Proses dituangkan dalam Bab IV, yaitu mencakup aspek:

- a. Perencanaan proses pembelajaran,
- b. Pelaksanaan proses pembelajaran,
- c. Penilaian hasil pembelajaran. dan
- d. Pengawasan proses pembelajaran.

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. proses pembelajaran pendidik memberikan keteladanan. Setiap satuan pendidikan melakukan perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

4. Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik (PP Nomor 19 2005). Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Ulangan adalah proses yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik secara berkelanjutan dalam proses pembelajaran, untuk memantau kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik. Ujian adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur pencapaian kompetensi peserta didik sebagai pengakuan prestasi belajar dan/atau penyelesaian dari suatu satuan pendidikan. Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Penilaian Pendidikan dibagi menjadi lima bagian, yaitu: (1) penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi; (2) penilaian hasil belajar oleh pendidik; (3) penilaian hasil belajar oleh satuan

pendidikan; (4) penilaian hasil belajar oleh pemerintah; dan (5) kelulusan. Penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Sedangkan, penilaian hasil belajar pada jenjang pendidikan tinggi terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian hasil belajar dilakukan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional. Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel. Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk: (1) Pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan; (2) Dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya; (3) penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan; (4) pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah: (1) menyelesaikan seluruh program pembelajaran; (2) memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan; (3) lulus ujian sekolah/sekolah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (4) lulus ujian nasional. Berikut adalah PP Nomor 57 Bab X tentang Penilaian Pendidikan.

Macam-macam penilaian pendidikan diuraikan pada pasal 63, sebagai berikut:

- (1) Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas:
 - a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik;
 - b. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan
 - c. Penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.
- (2) Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi terdiri atas:
 - a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; dan
 - b. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi.
- (3) Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Khusus tentang penilaian hasil belajar oleh pendidik, dijelaskan dalam pasal 64:

- (1) Penilaian hasil belajar oleh pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 63 ayat 1 butir a dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.
- (2) Penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan untuk: menilai pencapaian kompetensi peserta didik; bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar; dan memperbaiki proses pembelajaran.
- (3) Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia serta kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian dilakukan melalui:
 - a. Pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan kepribadian peserta didik; serta
 - b. Ujian, ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.
- (4) Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi diukur melalui ulangan, penugasan, dan/atau bentuk lain yang sesuai dengan karakteristik materi yang dinilai

- (5) Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran estetika dilakukan melalui pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan afeksi dan ekspresi psikomotorik peserta didik.
- (6) Penilaian hasil belajar kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan dilakukan melalui:
 - a. Pengamatan terhadap perubahan perilaku dan sikap untuk menilai perkembangan psikomotorik dan afeksi peserta didik; dan
 - b. Ulangan, dan/atau penugasan untuk mengukur aspek kognitif peserta didik.
- (7) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah BSNP menerbitkan panduan penilaian untuk:
 - a. Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia;
 - b. Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
 - c. Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
 - d. Kelompok mata pelajaran estetika; dan
 - e. Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

Sedangkan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, tertuang dalam pasal 65 yang berbunyi:

- (1) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 63 ayat (1) butir b bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran.
- (2) Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk semua mata pelajaran pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan merupakan penilaian akhir untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.
- (3) Penilaian akhir sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mempertimbangkan hasil penilaian peserta didik oleh pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 64.

- (4) Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk semua mata pelajaran pada kelompok ilmu pengetahuan dan teknologi dilakukan melalui ujian sekolah/sekolah untuk menentukan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.
- (5) Untuk dapat mengikuti ujian sekolah/sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (4), peserta didik harus mendapatkan nilai yang sama atau lebih besar dari nilai batas ambang kompetensi yang dirumuskan oleh BSNP, pada kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, serta kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan.
- (6) Ketentuan mengenai penilaian akhir dan ujian sekolah/sekolah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Penilaian hasil belajar oleh pemerintah, diatur dalam pasal 66 sebagai berikut:

- (1) Penilaian hasil belajar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 63 ayat (1) butir c bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional.
- (2) Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel.
- (3) Ujian nasional diadakan sekurang-kurangnya satu kali dan sebanyak-banyaknya dua kali dalam satu tahun pelajaran.

Dalam hal ini penting pula untuk diperhatikan, bunyi pasal 69:

- (1) Setiap peserta didik jalur formal pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan jalur nonformal kesetaraan berhak mengikuti ujian nasional dan berhak mengulanginya sepanjang belum dinyatakan lulus dari satuan pendidikan.
- (2) Setiap peserta didik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mengikuti satu kali ujian nasional tanpa dipungut biaya.
- (3) Peserta didik pendidikan informal dapat mengikuti ujian nasional setelah memenuhi syarat yang ditetapkan oleh BSNP.

- (4) Peserta ujian nasional memperoleh surat keterangan hasil ujian nasional yang diterbitkan oleh satuan pendidikan penyelenggara Ujian Nasional.

Mengenai cakupan materi ujian nasional, disebutkan pada pasal Pasal 70, yaitu:

- (1) Pada jenjang SD/MI/SDLB, atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA).
- (2) Pada program paket A, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Pendidikan Kewarganegaraan.
- (3) Pada jenjang SMP/MTs/SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA).
- (4) Pada program paket B, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Pendidikan Kewarganegaraan.
- (5) Pada SMA/MA/SMALB atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran yang menjadi ciri khas program pendidikan.
- (6) Pada program paket C, Ujian Nasional mencakup mata pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran yang menjadi ciri khas program pendidikan.
- (7) Pada jenjang SMK/MAK atau bentuk lain yang sederajat, Ujian Nasional mencakup pelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Matematika, dan mata pelajaran kejuruan yang menjadi ciri khas program pendidikan.

Selanjutnya dalam pasal 71 ditegaskan bahwa ”kriteria kelulusan ujian nasional dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri”. Untuk dapat dinyatakan lulus, seorang peserta didik harus memenuhi ketentuan sebagaimana pasal 72:

- (1) Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- a. Menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
 - b. Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan ;
 - c. Lulus ujian sekolah/sekolah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
 - d. Lulus Ujian Nasional.
- (2) Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan ditetapkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan sesuai dengan kriteria yang dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

5. Standar Tenaga Kependidikan

Standar Tenaga Kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan (UU Nomor 20 2003, Pasal 13, dan PP 19 Pasal 1, ayat 7). Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Sedangkan, tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003 BabI, Pasal 1 ayat 5 dan ayat 6). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU No. 20 2003, Bab XI, Pasal 39, ayat 1). Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar (UU no. 20, Tahun 2003, Penjelasan Pasal 39, ayat 1).

Lingkup Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan mencakup: kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam

jabatan. Pendidikan prajabatan adalah pendidikan formal untuk mempersiapkan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang terakreditasi, sesuai dengan perundang-undangan. Kelayakan fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan adalah kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengganggu pembelajaran dan pelayanan pendidikan. Adapun, Pendidikan dalam jabatan adalah pendidikan dan pelatihan yang diperoleh pendidik dan tenaga kependidikan selama menjalankan tugas untuk meningkatkan kualifikasi akademik dan/atau kompetensi akademiknya.

Di dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang harus dimiliki guru adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional melalui pendidikan profesi.

Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik dari perguruan tinggi terakreditasi yang dibuktikan dengan ijazah dan/ atau sertifikasi keahlian yang relevan dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: (a) kompetensi pedagogik, (b) kompetensi kepribadian, (c) kompetensi

profesional, dan (d) kompetensi sosial. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan, dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

6. Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimum tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Standar sarana dan prasarana mencakup: (1) pengadaan satuan pendidikan, (2) kelengkapan prasarana yang terdiri dari lahan, bangunan gedung, ruang-ruang, dan instalasi daya dan jasa yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan, dan (3) kelengkapan sarana yang terdiri dari perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, serta perlengkapan lain yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan. Standar sarana dan prasarana ini disusun untuk lingkup pendidikan formal, jenis pendidikan umum, jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu: Sekolah Dasar/Sekolah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Sekolah Tsanawiyah (SMP/MTs), dan Sekolah Menengah Atas/Sekolah Aliyah (SMA/MA).

Pasal 42 PP Nomor 19 Tahun 2005, Bab VII tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan, menyatakan: (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan, dan (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Selanjutnya, dalam pasal 43, dijelaskan:

- (1) Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia.
- (2) Standar jumlah peralatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik.
- (3) Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan satuan pendidikan.
- (4) Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik.
- (5) Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (6) Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.

Penjelasan lebih lanjut mengenai lahan sekolah, dituangkan pada pasal 44, yaitu:

- (1) Lahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 ayat (2) untuk bangunan satuan pendidikan, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat.
- (2) Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik.
- (3) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan sejenis dan sejenis, serta letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan yang menjadi pengumpulan masukan peserta didik.
- (4) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut.
- (5) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Dalam pasal 45, dijelaskan tentang rasion ruang kelas dengan jumlah siswa, yaitu:

- (1) Standar rasio luas ruang kelas per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (2) Standar rasio luas bangunan per peserta didik dirumuskan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- (3) Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan dasar dan menengah adalah kelas B.
- (4) Standar kualitas bangunan minimal pada satuan pendidikan tinggi adalah kelas A.
- (5) Pada daerah rawan gempa bumi atau tanahnya labil, bangunan satuan pendidikan harus memenuhi ketentuan standar bangunan tahan gempa.
- (6) Standar kualitas bangunan satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (3), (4), dan (5) mengacu pada ketetapan menteri yang menangani urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.

Satuan pendidikan juga harus menyediakan akses bagi peserta didik yang memerlukan layanan khusus, apabila mereka menerimanya sebagai peserta didik. Hal ini diuraikan dalam pasal 46, sebagai berikut:

- (1) Satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan/atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
- (2) Kriteria penyediaan akses sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Dalam monitoring pelaksanaan atau ketersediaan standar sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud dalam peraturan pemerintah ini, pengawas hendaknya mengacu pada peraturan di bawahnya yang lebih operasional, baik yang disusun oleh Menteri maupun BSNP.

7. Standar Pengelolaan Pendidikan

Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan meliputi: (1) Perencanaan program sekolah/sekolah; (2) Pelaksanaan rencana kerja sekolah; (3) Monitoring dan evaluasi; (4) Kepemimpinan sekolah/sekolah; dan (5) Sistem informasi manajemen. Sedangkan, standar pengelolaan pendidikan oleh pemerintah daerah meliputi: (1) Perencanaan program pemerintah daerah; (2) Pengelolaan program wajib belajar; (3) Pengelolaan program peningkatan angka partisipasi jenjang pendidikan menengah; (4) Pengelolaan program pendidikan keaksaraan; (5) Pengelolaan program penjaminan mutu satuan pendidikan; (6) Pengelolaan program peningkatan status guru sebagai profesi; (7) Pengelolaan program akreditasi pendidikan; (8) Pengelolaan program peningkatan relevansi pendidikan; dan (9) Pengelolaan program pemenuhan standar pelayanan minimal bidang pendidikan.

Standar pengelolaan pendidikan oleh pemerintah meliputi: (1) Perencanaan program pemerintah; (2) Pengelolaan program wajib belajar; (3) Pengelolaan program peningkatan angka partisipasi jenjang pendidikan menengah dan tinggi; (4) Pengelolaan Program pendidikan keaksaraan; (5) Pengelolaan program penjaminan mutu satuan pendidikan; (6) Pengelolaan program peningkatan status guru sebagai profesi; (7) Pengelolaan program peningkatan mutu dosen; (8) Pengelolaan program standarisasi pendidikan; (9) Pengelolaan program akreditasi pendidikan; (10) Pengelolaan program peningkatan relevansi pendidikan; (11) Pengelolaan program pemenuhan standar pelayanan minimal bidang pendidikan, dan (12) Pengelolaan program penjaminan mutu pendidikan nasional.

Secara umum Standar Pengelolaan Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan mutu layanan minimal pengelolaan Pendidikan Nasional. Adapun, secara khusus Standar Pengelolaan Pendidikan bertujuan sebagai berikut.

- a. Memberikan acuan bagi terwujudnya sistem perencanaan pendidikan pada tingkat nasional, regional/ daerah, propinsi, kabupaten/kota, serta pada tingkat satuan pendidikan/ sekolah secara terkoordinasi dan terpadu untuk mampu mengantisipasi aspirasi-aspirasi peningkatan mutu pendidikan.
- b. Memberi kerangka acuan bagi pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan pengendalian pendidikan, sejalan dengan tuntutan peningkatan mutu dan Standar Pelayanan Pendidikan pada semua bentuk, jenis, dan jenjang pendidikan.
- c. Sebagai acuan dasar pengawasan dan penilaian pendidikan, yang relevan dan konsisten dengan sistem perencanaan, dan pelaksanaan prgram pendidikan pada tingkat pemerintah pusat, pemerintah daerah, propinsi dan kabupaten dan pada tingkat satuan pendidikan.
- d. Memberikan pedoman kepada seluruh warga bangsa dan khususnya yang berkiprah dalam pengelolaan pendidikan bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memantau, mengawasi, mengendalikan, dan menilai program pendidikan secara efisien, efektif, baik dan benar.

- e. Menciptakan terwujudnya koordinasi dan keterpaduan pelaksanaan amanah pendidikan bagi semua rakyat (*education for all*) baik secara vertikal maupun horisontal antara seluruh unsur kelembagaan yang bertugas, berwewenang dan bertanggungjawab dalam pendidikan mulai dari Pemerintah Pusat, pemerintah Daerah Propinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/ Kota, dan Satuan Pendidikan dalam Pengelolaan Pendidikan baik pada tingkat nasional, daerah, lokal, dan individual.

Ditinjau dari segi manajemen organisasi, terdapat empat hal yang perlu ditata kembali, yaitu: pengaturan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, serta pola hubungan organisasi, pengaturan versus pengelolaan, dan hubungan organisasi fungsional. Pergeseran wewenang sebagai dampak dari desentralisasi pemerintahan seharusnya diikuti dengan pergeseran paradigma dalam seluruh aspek manajemen pendidikan di daerah yang semula dikelola secara sentralistik sekarang harus lebih didesentralisasikan. Untuk itu, dari aspek manajemen pendidikan ada beberapa hal yang perlu memperoleh perhatian, yaitu menyangkut permasalahan: manajemen organisasi, kurikulum, sumber daya manusia pendidikan, sarana dan prasarana, kesiswaan, hubungan publik (*public relation*), pembiayaan pendidikan, dan manajemen berbasis sekolah.

Dari keseluruhan permasalahan pendidikan baik tingkat makro maupun tingkat mikro pendidikan memang sangat diperlukan adanya Standar Pengelolaan Pendidikan yang efektif dan efisien. Berikut PP Nomor 57 Bab VIII tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, dituangkan dalam Pasal 49 sebagai berikut.

- (1) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas
- (2) Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional,

personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

Selanjutnya dalam pasal 50, disebutkan:

- (1) Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggung jawab pengelolaan pendidikan.
- (2) Dalam melaksanakan tugasnya kepala satuan pendidikan SMP/MTs/ SMPLB, atau bentuk lain yang sederajat dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala satuan pendidikan.
- (3) Pada satuan pendidikan SMA/MA/SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat kepala satuan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibantu minimal oleh tiga wakil kepala satuan pendidikan yang masing-masing secara berturut-turut membidangi akademik, sarana dan prasarana, serta kesiswaan.

Mengenai pengambilan keputusan pada satuan pendidikan, dituangkan dalam pasal 51, yang berbunyi:

- (1) Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat Dewan Pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan.
- (2) Pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang non-akademik dilakukan oleh komite sekolah/sekolah yang dihadiri oleh kepala satuan pendidikan.
- (3) Rapat dewan pendidik dan komite sekolah/sekolah dilaksanakan atas dasar prinsip musyawarah mufakat yang berorientasi pada peningkatan mutu satuan pendidikan.

Selanjutnya setiap satuan pendidikan juga harus memiliki pedoman-pedoman. Secara rinci hal ini termaktub dalam pasal 52:

- (1) Setiap satuan pendidikan harus memiliki pedoman yang mengatur tentang:
 - a. Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabus;
 - b. Kalender pendidikan/akademik, yang menunjukkan seluruh kategori aktivitas satuan pendidikan selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;

- c. Struktur organisasi satuan pendidikan;
 - d. Pembagian tugas di antara pendidik;
 - e. Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
 - f. Peraturan akademik;
 - g. Tata tertib satuan pendidikan, yang minimal meliputi tata tertib pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana;
 - h. Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan satuan pendidikan dan hubungan antara warga satuan pendidikan dengan masyarakat;
 - i. Biaya operasional satuan pendidikan.
- (2) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir a, b, d, e, f, dan h diputuskan oleh rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
 - (3) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir c dan i diputuskan oleh komite sekolah/sekolah dan ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan.
 - (4) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir g ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan setelah mempertimbangkan masukan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/sekolah.
 - (5) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) butir e ditetapkan oleh pimpinan satuan pendidikan.
 - (6) Pedoman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk pendidikan tinggi diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Madrasah atau sekolah juga diwajibkan membuat rencana kerja tahunan, sebagai- mana bunyi pasal 53 berikut ini:

- (1) Setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun.
- (2) Rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- a. Kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur;
 - b. Jadwal penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan untuk tahun ajaran berikutnya;
 - c. Mata pelajaran atau mata kuliah yang ditawarkan pada semester gasal, semester genap, dan semester pendek bila ada;
 - d. Penugasan pendidik pada mata pelajaran atau mata kuliah dan kegiatan lainnya;
 - e. Buku teks pelajaran yang dipakai pada masing-masing mata pelajaran;
 - f. Jadwal penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembelajaran;
 - g. Pengadaan, penggunaan, dan persediaan minimal bahan habis pakai;
 - h. Program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi sekurang-kurangnya jenis, durasi, peserta, dan penyelenggara program;
 - i. Jadwal rapat Dewan Pendidik, rapat konsultasi satuan pendidikan dengan orang tua/wali peserta didik, dan rapat satuan pendidikan dengan komite sekolah/sekolah, untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah;
 - j. Jadwal rapat Dewan Dosen dan rapat Senat Akademik untuk jenjang pendidikan tinggi;
 - k. Rencana anggaran pendapatan dan belanja satuan pendidikan untuk masa kerja satu tahun;
 - l. Jadwal penyusunan laporan akuntabilitas dan kinerja satuan pendidikan untuk satu tahun terakhir.
- (3) Untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah/Sekolah.
- (4) Untuk jenjang pendidikan tinggi, rencana kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) harus disetujui oleh lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Mengenai prinsip-prinsip pengelolaan satuan pendidikan, dijelaskan dalam pasal 54:

- (1) Pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan secara mandiri, efisien, efektif, dan akuntabel.
- (2) Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 harus mendapat persetujuan dari rapat dewan pendidik dan komite sekolah/sekolah
- (3) Pelaksanaan pengelolaan satuan pendidikan untuk jenjang pendidikan tinggi yang tidak sesuai dengan rencana kerja tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 harus mendapat persetujuan dari lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- (4) Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada rapat dewan pendidik dan komite sekolah/sekolah.
- (5) Pelaksanaan pengelolaan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi dipertanggungjawabkan oleh kepala satuan pendidikan kepada lembaga berwenang sebagaimana diatur oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya pengawasan, pemantauan dan supervisi terhadap satuan pendidikan diatur dalam pasal 55, 56 dan 57: Pengawasan satuan pendidikan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan; Pemantauan dilakukan oleh pimpinan satuan pendidikan dan komite sekolah/sekolah atau bentuk lain dari lembaga perwakilan pihak-pihak yang berkepentingan secara teratur dan berkesinambungan untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas satuan pendidikan; dan Supervisi yang meliputi supervisi manajerial dan akademik dilakukan secara teratur dan berkesinambungan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan dan kepala satuan pendidikan.

Setiap pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan serta pengawas atau penilik pendidikan diharuskan membuat laporan kinerja. Hal ini tertuang dalam pasal 58:

- (1) Pelaporan dilakukan oleh pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, dan pengawas atau penilik satuan pendidikan.
- (2) Pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pendidik ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan dan orang tua/wali peserta didik, berisi hasil evaluasi dan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (3) Laporan oleh tenaga kependidikan ditujukan kepada pimpinan satuan pendidikan, berisi pelaksanaan teknis dari tugas masing-masing dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (4) Untuk pendidikan dasar dan menengah, laporan oleh pimpinan satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan kepada komite sekolah/sekolah dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, yang berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (5) Untuk pendidikan dasar, menengah, dan non formal laporan oleh pengawas atau penilik satuan pendidikan ditujukan kepada Bupati/Walikota melalui Dinas Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan dan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- (6) Untuk pendidikan dasar dan menengah keagamaan, laporan oleh pengawas satuan pendidikan ditujukan kepada Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- (7) Untuk jenjang pendidikan tinggi, laporan oleh kepala satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan kepada Menteri, berisi hasil evaluasi dan dilakukan sekurang-kurangnya setiap akhir semester.
- (8) Setiap pihak yang menerima laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan ayat (7) wajib menindak lanjuti laporan tersebut untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan, termasuk memberikan sanksi atas pelanggaran yang ditemukannya.

8. Standar Pembiayaan Pendidikan

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Biaya investasi satuan pendidikan meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. Biaya operasional pendidikan meliputi: gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Mengacu pada pasal-pasal dan ayat dalam Standar Nasional Pendidikan yang berkaitan dengan pembiayaan pendidikan dapat disimpulkan bahwa meskipun biaya pendidikan itu terdiri dari biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal, namun standar pembiayaan pendidikan difokuskan pada biaya operasi pendidikan yang merupakan bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Untuk lebih melengkapi, berikut adalah PP Nomor 57 Bab IX tentang Standar Pembiayaan Pendidikan.

Implementasi kebijakan madrasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan hendaknya mampu menciptakan kultur atau budaya madrasah. Mutu madrasah dapat dilihat dari budaya yang hidup dan dikembangkan warga madrasah. Budaya madrasah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan

simbol-simbol yang dipraktekkan oleh kepala madrasah, guru, petugas administrasi, siswa dan masyarakat sekitar madrasah.

Nilai-nilai dalam budaya sekolah mencakup: kebiasaan hidup, etika, kejujuran, kasih sayang, mencintai belajar, bertanggung jawab, menghormati hukum dan peraturan, menghormati orang lain, mencintai pekerjaan, suka menabung, suka bekerja keras, tepat waktu. Tahapan pengembangan model budaya madrasah meliputi: nilai, pengembangan tataran teknis, pengembangan tataran sosial, pengembangan budaya sekolah di kalangan siswa, dan evaluasi budaya madrasah.

Budaya madrasah diharapkan memperbaiki mutu madrasah, kinerja di madrasah dan mutu kehidupan yang diharapkan memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, positif dan profesional. Budaya madrasah yang sehat memberikan peluang madrasah dan warga madrasah yang berfungsi secara optimal, bekerja secara efisien, energik, penuh vitalitas, memiliki semangat tinggi, dan akan mampu terus berkembang. Oleh karena itu, budaya madrasah ini perlu dikembangkan.

Budaya madrasah merupakan milik kolektif dan merupakan hasil perjalanan sejarah madrasah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke madrasah. Madrasah perlu menyadari secara serius keberadaan aneka budaya madrasah dengan sifat yang ada: sehat-tidak sehat; kuat-lemah; positif-negatif; kacau-stabil, dan konsekuensinya terhadap perbaikan madrasah.

Nilai-nilai dan keyakinan tidak akan hadir dalam waktu singkat. Mengingat pentingnya sistem nilai yang diinginkan untuk perbaikan sekolah, maka langkah-langkah kegiatan yang jelas perlu disusun untuk membentuk budaya madrasah. Segenap warga sekolah perlu memiliki wawasan bahwa ada unsur kultur yang bersifat positif, negatif, netral. Dalam kaitannya dengan visi dan misi madrasah mengangkat persoalan mutu, moral, dan multikultural; madrasah harus mengenali aspek-aspek kultural yang cocok dan menguntungkan, aspek-aspek yang cenderung melemahkan dan merugikan, serta aspek-aspek lain yang cenderung netral dan tak terkait dengan visi dan misi madrasah. Implementasi budaya madrasah dalam perspektif pendidikan karakter melalui pendekatan kultural yang meliputi perilaku warga madrasah, tradisi, kebiasaan keseharian dan

simbol-simbol budaya juga dapat dikatakan sejalan dengan rumusan dari visi, misi dan tujuan madrasah atau pun dengan upaya madrasah dalam membangun budaya yang positif.

Model pengembangan budaya yang mungkin dilaksanakan di madrasah meliputi pengembangan nilai, pengembangan tataran teknis, pengembangan tataran sosial, pengembangan budaya madrasah di kalangan siswa, dan evaluasi budaya madrasah. Pengembangan budaya ini diharapkan akan memberikan dampak pada seluruh warga madrasah, hal ini sejalan dengan pandangan Roemintoyo yang menegaskan bahwa nilai, moral, sikap dan perilaku siswa tumbuh berkembang selama waktu di sekolah, dan perkembangan mereka tidak dapat dihindarkan dipengaruhi oleh struktur dan kultur sekolah serta oleh interaksi mereka dengan aspek/komponen di sekolah.⁹⁰

Pengembangan nilai-nilai di kalangan siswa meliputi: keimanan dan ketaqwaan, nilai kebersamaan, nilai saling menghargai, nilai tanggung jawab, keamanan, kebersihan, ketertiban dan keindahan, dan hubungan antar siswa dengan seluruh warga sekolah. Semangat siswa dalam menjalankan nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan cukup tinggi dan baik.⁹¹ Terbukti dari semua program dan pembiasaan-pembiasaan yang bernuansa peningkatan imtaq dapat berjalan dengan baik. Nilai-nilai kebersamaan siswa cukup baik, terlihat adanya siswa senantiasa menerapkan hubungan Ukhuwah Islamiyah dalam melakukan interaksi, baik saat KBM berlangsung maupun di luar KBM adanya kegiatan sekolah, seperti bekerja sama dalam kegiatan kesiswaan dan saling membantu sesama siswa yang kesusahan.

Nilai saling menghargai siswa cukup baik, hal ini terlihat dengan adanya adanya sikap saling menghargai antar siswa yang tumbuh dan berkembang dengan baik, sehingga tidak terdapat dikotomi antar siswa yang memiliki latar belakang ekonomi atas maupun bawah. Nilai tanggung jawab siswa cukup baik yaitu siswa

⁹⁰ Roemintoyo. *Manajemen Kultur Sekolah: (Konsep, Operasional, dan Temuan-Temuan Penelitian)*. Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Vol.6 No. 2.2013, h.76.

⁹¹ Choirul Fuad Yusuf . *Budaya Sekolah dan Mutu Pendidikan*. (Jakarta: Pena Citrasatria, 2008), h. 129.

selalu siap melaksanakan tugas yang bersifat kurikuler, selalu siap melaksanakan tugas yang bersifat kokurikuler.⁹²

Dari segi keamanan cukup terkendali karena adanya penetapan piket guru, pembentukan seksi keamanan setiap kelas, dan adanya penjaga madrasah, dan juga adanya kerjasama dengan warga lingkungan madrasah. Kebersihan sudah cukup bagus karena keterlibatan siswa dalam kebersihan melalui piket perkelas, pemberdayaan petugas madrasah, pengadaan tong sampah disetiap kelas dan lingkungan sekolah, kemudian juga mempraktekkan K3 setiap minggu. Ketertiban juga cukup tertib karena penetapan tata tertib bagi siswa melalui musyawarah dengan wali siswa, dan penanaman apotik hidup. Hubungan antar siswa dengan guru, pegawai, satpam dan seluruh majlis (warga madrasah) cukup menarik. Karena berada dalam kompleks pendidikan. Hal ini terjadi karena adanya pembinaan yang berkesinambungan siswa dengan siswa dan pegawai serta guru sebagai Pembina.

Kebijakan yang dikembangkan madrasah ini dalam sosialisasi dan implementasi budaya madrasah adalah dengan membuat aturan-aturan yang jelas diberitahukan di kelas maupun sewaktu upacara atau pada peringatan hari-hari besar keagamaan. Mengadakan musyawarah sosialisasi budaya madrasah bersama orang tua siswa, mengadakan rapat kerja program sekolah dengan pengurus. Kemudian madrasah sangat mendukung hal-hal yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya yang bernuansa islam seperti kegiatan kebersihan, contoh: sabtu bersih, penerapan sanksi, pemberian penghargaan, kegiatan keagamaan, dan kegiatan perlombaan antar madrasah.

Cara melembagakan budaya madrasah dikalangan siswa pada madrasah adalah dalam bentuk institusional budaya madrasah berupa: .(1) melalui pendidikan agama, (2) melalui poster, gambar ritual atau kaligrafi, (3) melalui pemberian wawasan mengenai fungsi manusia sebagai makhluk sosial yang diciptakan sebagai makhluk yang lemah dan membutuhkan orang lain, (4) melalui pembiasaan kedisiplinan sejak dini, (5) menumbuhkembangkan rasa senang belajar dikalangan siswa, (6) menumbuh kembangkan rasa tanggungjawab

⁹² Ibid, h.130.

dikalangan siswa, (7) menumbuhkembangkan rasa kejujuran siswa, (8) memperbanyak buku perpustakaan dan mengembangkan taman bacaan untuk siswa, dan (9) pemanjangan motto atau semboyan keagamaan di tempat-tempat tertentu.⁹³

Untuk menciptakan budaya sekolah yang kuat dan positif, perlu dibarengi dengan rasa saling percaya dan saling memiliki yang tinggi terhadap madrasah, memerlukan perasaan bersama dan intensitas nilai yang memungkinkan adanya kontrol perilaku. Manfaat yang diperoleh dengan pengembangan budaya sekolah yang kuat, intim, kondusif, dan bertanggung jawab adalah: (1) Menjamin kualitas kerja yang lebih baik, (2) Membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal, (3) Lebih terbuka dan transparan, (4) Menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi, (5) Meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan, (6) Jika menemukan kesalahan akan segera dapat diperbaiki dan (7) Dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.⁹⁴

Manfaat ini bukan hanya dirasakan dalam lingkungan sekolah tetapi dimanajaya karena dibentuk oleh norma pribadi dan bukan oleh aturan yang kaku dengan berbagai hukuman jika terjadi pelanggaran yang dilakukan. Selain beberapa manfaat diatas, manfaat lain bagi individu (pribadi) dan kelompok adalah: (1) Meningkatkan kepuasan kerja, (2) Pergaulan lebih akrab, (3) Disiplin meningkat, (4) Pengawasan fungsional bisa lebih ringan, (5) Muncul keinginan untuk selalu ingin berbuat proaktif, (6) Belajar dan berprestasi terus, serta(7)Selalu ingin memberikan yang terbaik bagi sekolah, keluarga, orang lain dan diri sendiri.

Melakukan perubahan organisasi juga menjadi kebijakan yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu dan keunggulan bagi madrasah termasuk di MAN 2 Model Medan, Perubahan adalah hal yang terjadi setiap saat, dimanapun, dan pada apapun. Perubahan biasanya dilakukan dengan sengaja oleh

⁹³ Eva Maryamah, *Pengembangan Budaya Sekolah*, Jurnal Tarbawim, Volume 2, Nomor 02, 2016, h. 93.

⁹⁴ Hery Tarno Daryanto. *Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah*. (Yogyakarta: Gava Media, 2015), h.12.

individu atau organisasi untuk memperoleh suatu hasil yang lebih baik. Walaupun dengan melakukan perubahan hasil yang diinginkan tidak selalu tercapai, hampir dapat dipastikan bahwa kemajuan tidak mungkin terjadi tanpa melakukan perubahan. Tidak terkecuali sekolah.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan madrasah seperti perkembangan masyarakat, budaya, teknologi dan informasi, ekonomi, demografi, dan politik (kebijakan pemerintah) telah mendesak setiap madrasah untuk melakukan perubahan agar sekolahnya mampu eksis dan unggul. Perubahan madrasah merupakan setiap upaya yang dilakukan oleh madrasah untuk memajukan madrasah. Perubahan madrasah saat ini dilakukan dalam kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah/ Sekolah (MPMBM/S).

Manajemen Berbasis Madrasah yang dalam bahasa Inggris disebut *School Based Management (SBM)*. Nurhartati dkk menyebutkan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) yang secara terminologi bahasa Inggris disebut *School Based Management (SBM)*, yaitu model pengelolaan yang memberikan otonom atau kemandirian kepada madrasah dalam mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga madrasah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten dan Kota.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) sebagai alat untuk “menekan” madrasah mengambil tanggung jawab apa yang terjadi terhadap anak didiknya. Dengan kata lain, madrasah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di madrasah tersebut. Manajemen Berbasis Madrasah dimaknai sebagai sebagai pengalihan dalam pengambilan keputusan dari tingkat pusat sampai ke tingkat madrasah. Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai otonomi di tingkat madrasah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*) kepada setiap yang berkepentingan (*stakeholders*).

Berdasarkan pendapat di atas dapat dinyatakan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah adalah manajemen madrasah yang dilaksanakan dengan memberikan kewenangan kepada madrasah untuk memanfaatkan seluruh sumberdaya madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Jadi MBM dapat dimanfaatkan kepala madrasah dalam era otonomi pendidikan dalam mengantisipasi kompetisi pengembangan SDM antar daerah dan antar madrasah. Madrasah memiliki otonomi yang lebih besar, partisipasi masyarakat ditingkatkan melalui kepemimpinan kepala madrasah bekerjasama dengan Komite madrasah.

Dalam implementasinya, MBM dimaksudkan sebagai pemberian otonomi madrasah dan peningkatan partisipasi masyarakat yang tinggi untuk mencapai efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Efisiensi dicapai melalui keleluasaan mengelola sumber daya madrasah, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi (*debirokratisasi*). Menurut Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, tujuan MBM adalah *pertama* meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia. *Kedua*, meningkatkan kepedulian warga madrasah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama. *Ketiga*, meningkatkan tanggung jawab kepala madrasah kepada madrasahnyanya. *Keempat*, meningkatkan kompetisi yang sehat antar madrasah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai. Selain itu, MBM memiliki potensi untuk meningkatkan prestasi siswa dikarenakan adanya peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dan personel, peningkatan profesionalisme guru, penerapan reformasi kurikulum serta meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pendidikan.

Mulyasa menyebutkan tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi.⁹⁵ Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang

⁹⁵ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2004), h.13.

tua, kelenturan pengelolaan madrasah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan nampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.

Dari uraian di atas, terlihat bahwa Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) bertujuan untuk membuat madrasah dapat lebih mandiri dalam memberdayakan madrasah melalui pemberian kewenangan (otonomi), fleksibilitas yang lebih besar terhadap madrasah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga madrasah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Manajemen Berbasis Madrasah merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreatifitas madrasah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "*effective school*" yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang bermutu. Beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep Manajemen Berbasis Madrasah antara lain sebagai berikut :

1) Lingkungan madrasah yang aman dan tertib

Suasana dan lingkungan madrasah, baik fisik maupun psikologis merupakan prasyarat utama terlaksananya suatu proses belajar mengajar secara optimal, Iklim madrasah yang kondusif memberikan perlindungan kepada siswa dan warga madrasah lainnya untuk melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai target rencana yang ditetapkan. Karena itu, salah satu ciri utama madrasah efektif terlihat dari lingkungan madrasah yang menyenangkan, aman, dan tertib, sehingga siswa merasa betah belajar dan bersosialisasi dengan warga madrasah dalam kegiatan sehari-hari.

2) Perumusan visi, misi, dan target mutu yang jelas.

Madrasah efektif mempunyai visi dan misi lembaga yang akan dicapai secara jelas dan lugas. Visi ini merupakan pandangan masa depan lembaga tentang keberadaan dirinya dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sedangkan, misi merupakan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan visi lembaga. Untuk mencapai visi dan misi ini, madrasah juga

menetapkan target-target mutu yang akan dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan demikian arah kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan dimadrasah ini selalu berpegang kepada visi dan misi lembaga melalui upaya-upaya pencapaian target-target mutu yang telah ditetapkan.

3) Kepemimpinan madrasah yang kuat.

Dalam madrasah efektif kepala madrasah mempunyai peran yang sangat sentral dalam mengelola dan menggerakkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang mendorong madrasah untuk dapat mewujudkan visi dan misi lembaganya melalui pencapaian target-target pendidikan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk memperbaiki kinerja madrasah.

4) Harapan prestasi yang tinggi

Madrasah efektif mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa dan lembaganya. Kepala madrasah mempunyai komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja madrasah secara optimal. Guru mempunyai harapan yang tinggi bahwa anak didiknya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumberdaya pendidikan yang ada dimadrasah. Sedangkan murid mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan madrasah selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5) Pengembangan staf madrasah secara terus menerus

Pengembangan staf madrasah baik tenaga kependidikan maupun administratif merupakan salah satu usaha madrasah efektif untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran siswa dimadrasah. Pengembangan staf ini berupa *in service* atau *on service training* dilaksanakan berdasarkan kebutuhan para guru dan tenaga lainnya. Bukan berdasarkan permintaan pihak luar madrasah. Karena itu, kepala madrasah secara terus menerus melakukan pengamatan,

surpervi, dan penjajakan kebutuhan dan kemampuan setiap staf pengajar dan tenaga lainnya, sehingga mereka mendapatkan *training* yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing.

6) Evaluasi belajar untuk penyempurnaan PBM

Evalusi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan anak didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses belajar mengajar di madrasah. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan kemampuan dan prestasi siswa dan kinerja sekola secara keseluruhan.

7) Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Peran serta dan dukungan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan memberi andil yang besar bagi efektivitas suatu madrasah. Dukungan ini bukan hanya dalam bentuk sumbangan dana pendidikan, tetapi yang paling penting adalah sumbangan pemikiran untuk memperbaiki kinerja madrasah dan prestasi siswa. Karena itu madrasah efektif selalu melakukan komunikasi intensif dengan orang tua, tokoh masyarakat dan lembaga sosial kemasyarakatan lainnya dalam perencanaan target mutu, pengambilan keputusan, dan monitoring penyelenggaraan pendidikan secara umum.⁹⁶

MBM merupakan bentuk alteratif madrasah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat madrasah, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar mereka lebih memahami pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh madrasah. Dalam manajemen ini madrasah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

⁹⁶ Umaedi, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah / Madrasah, (MMBS/M)*,. (Jakarta: :CEQM, 2004), h. 37.

MBM menawarkan kepala madrasah untuk menyediakan pendidikan yang lebih memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi madrasah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Otonomi madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin, keputusan seharusnya dibuat oleh mereka yang memiliki akses paling baik terhadap informasi setempat, mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan, dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

Pertanyaan selanjutnya, apakah pemberian otonomi tersebut akan menyelesaikan semua persoalan pendidikan? Jawabnya tidak, bahkan mungkin menimbulkan masalah baru, sepanjang kriteria yang ditetapkan tidak dilaksanakan sebagaimana seharusnya. Manajemen Berbasis Madrasah yang sedang dikembangkan di Indonesia lebih menekankan pada pemberian kewenangan, kepercayaan, dan kemandirian kepada madrasah untuk mengelola dan mengembangkan sumberdaya pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di madrasah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Umaedi target utama manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah di Indonesia adalah “ pemberdayaan madrasah untuk secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu, kemampuan *leadership* dan manajemen madrasah dan ketersediaan *resources* yang memadai merupakan persyaratan bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen ini”.⁹⁷ Fenomena pemberian kemandirian kepada madrasah ini memperlihatkan suatu perubahan cara berpikir dari sifat rasional normatif dan pendekatan preskriptif di dalam pengambilan keputusan pendidikan pada suatu kesadaran akan kompleksnya pengambilan keputusan di dalam sistem pendidikan dan organisasi yang mungkin tidak dapat mengapresiasi secara

⁹⁷ Ibid, h. 33.

untuk oleh birokrat pusat. Hal inilah yang kemudian mendorong munculnya pemikiran untuk beralih kepada konsep manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah sebagai pendekatan baru di Indonesia, yang merupakan bagian dari desentralisasi pendidikan yang tengah dikembangkan.

Efektivitas MBM sesungguhnya berelasi dengan implementasinya, efektivitas MBM dapat dilihat dari kemampuan madrasah mengelola dirinya berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personel didalam kerangka arah dan kebijakan-kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Bersama-sama dengan orang tua dan masyarakat, madrasah mampu membuat keputusan, mengatur skala prioritas disamping harus menyediakan lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keyakinan masyarakat tentang madrasah atau pendidikan. Kepala madrasah harus tampil sebagai koordinator dari sejumlah orang yang mewakili bergai kelompok berbeda di dalam masyarakat madrasah dan secara profesional harus terlibat dalam setiap proses perubahan di madrasah melalui penerapan prinsip pengelolaan kualitas total dengan menciptakan kompetisi dan penghargaan di dalam madrasah untuk terus meningkatkan diri. Sedangkan penghargaan akan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepercayaan diri setiap personel madrasah, khususnya siswa. Jadi madrasah harus mengontrol semua sumber daya tersebut untuk hal-hal yang bermanfaat bagi peningkatan mutu khususnya. Sementara itu, kebijakan makro yang dirumuskan oleh pemerintah atau otoritas pendidikan lainnya masih diperlukan dalam rangka menjamin tujuan-tujuan yang bersifat nasional dan akuntabilitas yang berlingkup nasional.

Manajemen Berbasis Madrasah merujuk kepada suatu sistem pengelolaan madrasah yang berorientasi pada pencapaian mutu dan efektifitas pendidikan melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada madrasah untuk menetapkan kebijakan dan prioritas-prioritas programnya sendiri sesuai dengan kondisi dan kebutuhan setempat, namun tetap dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Dengan sistem manajemen yang berbasis madrasah, madrasah tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana teknis operasional

kebijakan-kebijakan pusat, tapi justru memegang kendali utama dalam pengambilan berbagai keputusan strategis madrasah sepanjang selaras dengan koridor kebijaksanaan pusat.

Ringkasnya, efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah adalah Kesesuaian antara hasil yang diharapkan dengan hasil kenyataan tentang otonomi madrasah dalam pemanfaatan semua sumber daya (*resources*) sehingga madrasah mampu secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, memanfaatkan, mengendalikan dan mempertanggungjawabkannya. Secara sederhana efektivitas MBM itu berkaitan dengan terlaksanakannya tugas pokok madrasah dan tercapainya tujuan. Hal ini sejalan dengan Mulyasa yang mengemukakan bahwa “efektivitas itu berkaitan dengan terlaksananya semua tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu dan adanya partisipasi aktif dari anggota.”⁹⁸

Dengan demikian efektivitas MBM adalah bagaimana MBM berhasil melaksanakan semua tugas pokok madrasah menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan madrasah”. Efektivitas MBM adalah keberhasilan madrasah dalam memanfaatkan sumber daya dan menjalin partisipasi masyarakat dalam mewujudkan tujuan madrasah.

Perubahan madrasah juga dapat direncanakan dan dituangkan dalam Rencana Pengembangan Madrasah (RPP) dan Rencana Operasional Madrasah (Renop), untuk selanjutnya diimplementasikan, dimonitoring, dan dievaluasi. Semua perubahan sekolah tersebut mengarah pada satu tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan.

Mempertahankan hubungan yang baik dengan *stakeholders* baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat menjadi kebijakan yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu dan keunggulan bagi madrasah termasuk di MAN 2 Model Medan. Penyelenggaraan pendidikan merupakan sarana strategis

⁹⁸ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*.,,,, h.82.

untuk meningkatkan dan mengembangkan sumberdaya manusia agar mampu beradaptasi dalam tataran yang lebih global. Dalam rangka lebih mengoptimalkan fungsi dan peran pendidikan pemerintah melaksanakan kebijakan desentralisasi khususnya dalam bidang pendidikan.

Ada beberapa alasan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, antara lain : alasan pembiayaan pendidikan, peningkatan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan, redistribusi kekuatan politik, peningkatan kualitas pendidikan dan peningkatan inovasi dalam rangka pemuasan harapan seluruh warga negara.

Pada sisi lain, kebijakan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan merupakan tekad dan komitmen bersama (bangsa Indonesia) yang diharapkan dapat menghapus atau paling tidak mengurangi kelemahan-kelemahan reformasi pendidikan pada masa-masa sebelumnya. Reformasi pendidikan di masa-masa sebelumnya lebih memfokuskan pada perubahan system dibanding dengan kelembagaan (madrasah/sekolah); perbaikan pendidikan lebih menekankan pada ketersediaan input dari sistem dan kurang mengadaptasi kebutuhan masing-masing sekolah karena madrasah dianggap mempunyai karakteristik yang umum. Desentralisasi penyelenggaraan pendidikan dikembangkan tidak terbatas sampai di tingkat kabupaten/kota tetapi mencakupsaluan pendidikan (madrasah/sekolah) melalui program utama Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis Madrasah/Sekolah (MPMBM/S). Hal ini dimaksudkan agar madrasah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan pelibatan peranserta masyarakat dan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan serta agar madrasah lebih tanggap terhadap kebutuhan lingkungan setempat.

Dalam spectrum yang lebih luas MPMBM/S merupakan konsep pengelolaan pendidikan yang menawarkan kerjasama yang erat antara madrasah/sekolah, masyarakat dan pemerintah untuk berbagi peran serta tanggungjawab untuk ikut terlibat secara aktif dan dinamis dalam proses peningkatan kualitas pendidikan melalui pengelolaan *resources* madrasah/sekolah yang ada. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Rahman, pengelolaan pendidikan pada madrasah merupakan bagian dari standar pengelolaan dengan

melibatkan komite madrasah yang terdiri dari unsur stakeholders, orang tua siswa, dan masyarakat.⁹⁹ (Rahman, 2012: 228).

Dalam kerangka penyelenggaraan desentralisasi pendidikan di tingkat madrasah, madrasah saat ini sedang dihadapkan pada masalah peningkatan mutu dan masa depan siswa dalam menjalani kehidupannya. Menurut Dirjen Dikdasmen (2002) masalah yang dihadapi madrasah atau sekolah di atas dapat dijabarkan dalam beberapa item yang perlu mendapat perhatian dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah atau sekolah, antara lain: peningkatan mutu pendidikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia; perluasan kesempatan memperoleh pendidikan; kesesuaian hasil pendidikan dengan kepentingan pembangunan nasional, masyarakat dan individu; pengelolaan pendidikan memerlukan keterpaduan dari berbagai pihak, meningkatkan keterbatasan dana dan sumber daya manusia; ketepatan antara rencana dengan pelaksanaan. Masalah-masalah tersebut memerlukan solusi pemecahan dan dukungan masyarakat untuk menyelesaikannya.

Dukungan berupa kerjasama antara sekolah dan masyarakat merupakan satu pilar yang penting dalam mengatasi persoalan tersebut. Bila sudah ada jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, maka kerjasama tersebut harus terus dibina, ditingkatkan dan dikembangkan untuk mewujudkan sekolah yang bermutu dan efektif. Kerjasama yang dijalin harus bersifat saling menguntungkan, artinya dari hasil kegiatan tersebut kedua belah pihak dapat memperoleh keuntungan. Sehubungan dengan kerjasama antara sekolah dan masyarakat tersebut, menurut Tilaar hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Inti partisipasi adalah kemitraan (*partnership*) yaitu kesetaraan dan kebersamaan oleh pengembangan konsensus berbagai hal.
2. Adanya kemamfaatan dan keuntungan bersama para partisipan, dalam arti unsur merugikan atau pihak secara langsung maupun tidak langsung menurunkan kadar partisipasi.

⁹⁹ Rahman, K. A. *Peningkatan Mutu Madrasah melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat*. Jurnal Pendidikan Islam, 1 (2) Desember 2012: h. 227-246.

3. Memberikan suara (*voice*) memberikan peluang hadirnya partisipasi pengakuan keberadaan dan hak orang lain sangat penting untuk mengundang partisipasi mereka.
4. Manajemen terbuka dan transparan merupakan prinsip untuk mengundang dan memelihara partisipasi pendidikan masyarakat dan orang tua.
5. Saling mempercayai (*mutual trust*) menjadi jiwa partisipasi pendidikan oleh masyarakat dan orang tua.
6. Akuntabilitas tidak bisa diabaikan dalam partisipasi pendidikan oleh masyarakat dan orang tua.
7. Agar partisipasi hadir berkembang dan berkesinambungan, informasi yang benar, tepat waktu dan bermakna luas tersedia dan disebarluaskan.¹⁰⁰
8. Inti lainnya selalu mengusahakan dan membangun pelayanan yang baik semakin baik, orang terus ingin berpartisipasi oleh adanya pelayanan yang baik.

Proposisi yang dapat diketengahkan terkait dengan temuan ketiga penelitian ini adalah bahwa pelaksanaan strategik terkait peningkatan mutu pendidikan hanya dapat diwujudkan melalui program-program unggulan serta menetapkan kebijakan mutu melalui perbaikan proses secara berkesinambungan, menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu, menciptakan kultur atau budaya madrasah, melakukan perubahan organisasi serta mempertahankan hubungan yang baik dengan *stakeholders* baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat dalam setiap waktu dan kesempatan yang dimiliki madrasah.

4. Evaluasi Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.

Temuan keempat penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi rencana strategik peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilakukan melalui tahapan dan langkah berikut: 1) memonitor

¹⁰⁰ H.A.R. Tilar, *Paradigma Baru, Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Renika Cipta, 2004), h. 67

seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan, 2) mengukur kinerja individu dan lembaga madrasah, 3) menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan 4) mengambil langkah perbaikan. Monitoring dan evaluasi terhadap suatu program pendidikan merupakan salah satu sub sistem pendidikan yang memiliki peranan setara dengan sub sistem pendidikan lainnya di sekolah. Balikan jika kita mau berkata secara jujur maka sub sistem ini dapat memberikan informasi yang lengkap dan menyeluruh mengenai kegiatan pendidikan yang telah selesai dilakukan. Monitoring dan evaluasi tidak hanya terdiri atas serpihan-serpihan informasi mengenai kegiatan pendidikan, akan tetapi secara konfiguratif menjelaskan kaitan fungsional antar sub sistem yang ada pada kegiatan pendidikan.

Terkait dengan hal ini, Kepala madrasah mencari informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan, maka diperoleh sejumlah informasi atau masalah kegiatan pendidikan, yang selanjutnya perlu dikaji, sehingga diperoleh kesan objektif tentang pelaksanaan pendidikan di madrasah, misalnya cara mengajar guru. Kesan tersebut perlu disampaikan ke pihak yang berkepentingan (kepala madrasah, guru, orang tua, masyarakat) sehingga melahirkan dialog yang pada dasar-nya dapat berlangsung antara pihak-pihak yang terlibat itu. Informasi (berupa gagasan atau alternatif pemecahan) yang diperoleh melalui dialog tersebut digunakan untuk memperbaiki/ menyempurnakan program pendidikan yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Sejalan dengan hal ini Osborne dan Gaebler menyatakan jika ingin memenangkan dukungan publik, pejabat pemerintah perlu menunjukkan hasil yang dicapai.¹⁰¹ Mengelola dan mengukur kinerja telah menjadi salah satu kunci penting dalam reformasi sektor publik.¹⁰²

Evaluasi rencana strategik dari program peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan juga dapat dilakukan melalui tahapan dan langkah mengukur kinerja individu dan lembaga madrasah.

¹⁰¹ Osborne, D., & Gaebler, T., *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. (Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1992), h.234.

¹⁰² Gianakis, G.A., *The Promise of Public Sector Performance Measurement: A nody-ne or placebo*. , Public Administration Quarterly 26 (1), 2002. H. 34-64.

Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (output), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (*outcome*). Pengukuran kinerja memberikan pendekatan terstruktur untuk fokus pada perencanaan strategis, tujuan, dan kinerja. Keuntungan lain adalah pengukuran tersebut memberikan mekanisme pelaporan program kinerja pada manajemen yang lebih tinggi. Pengukuran kinerja memfokuskan pada perhatian tentang apa yang harus diselesaikan dan mengarahkan organisasi untuk berkonsentrasi pada waktu, sumber daya dan energi dalam mencapai sasaran. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik pada kemajuan sasaran. Jika hasilnya berbeda dengan sasaran organisasi dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja dan membuat penyesuaiannya.

Jika ditelaah lebih mendalam lagi, manfaat dari dilakukannya pengukuran kerja individu maupun lembaga atau organisasi diantaranya:

1. Pengukuran kinerja akan meningkatkan komunikasi internal diantara guru maupun staf dan siswa, sebagaimana secara eksternal antara organisasi dengan para pemangku kepentingan. Penekanan dalam pengukuran dan peningkatan kinerja akan menciptakan iklim baru yang mempengaruhi semua pihak dalam memandang organisasi.
2. Madrasah atau Organisasi yang berorientasi pada hasil membutuhkan informasi yang akurat dalam program dan layanan pendukung. Pengumpulan dan pengolahan informasi yang akurat tergantung pada keefektifan mengkomunikasikan aktivitas-aktivitas kritis pada pencapaian misi.
3. Pengukuran kinerja menunjukkan atau mendemonstrasikan akuntabilitas madrasah kepada masyarakat dan juga pada pemangku kepentingan lain.
4. Pengukuran kinerja dapat menurunkan emosi dan mendorong pemecahan masalah secara konstruktif. Pengukuran memberikan data konkrit yang

memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan dengan baik, tidak hanya berdasar intuisi saja.

5. Pengukuran kinerja meningkatkan pengaruh suatu hal. Dengan pengukuran dapat diidentifikasi wilayah-wilayah atau bidang-bidang yang membutuhkan perhatian dan memungkinkan pengaruh positif pada wilayah atau bidang tersebut.
6. Perbaikan tidak akan mungkin dilakukan tanpa pengukuran kinerja. Jika organisasi tidak mengetahui posisi saat ini, maka tidak mungkin dapat ditentukan akan berada di mana, dan akan menjadi seperti apa. Organisasi butuh peta untuk dapat menentukan orientasi ke depan.

Akhir dari evaluasi program peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dapat dilakukan melalui penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan dan mengambil langkah perbaikan.

D. Keterbatasan Penelitian

Sebagai manusia yang tak luput dari sifat silap dan lupa serta memiliki kekurangan, menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya :

1. Instrumen yang dirancang dan disusun mungkin belum sempurna seperti apa yang diharapkan untuk dapat menjawab seluruh permasalahan dalam penelitian ini.
2. Keterbatasan pengetahuan, tenaga, waktu dan biaya juga merupakan faktor yang turut mempengaruhi tidak optimalnya pelaksanaan penelitian sehingga belum dapat mengungkap secara mendalam, utuh dan menyeluruh tentang Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan.
3. Keterbatasan penelitian yang berasal dari responden, dimungkinkan tidak memberikan tanggapan atau jawaban sebagaimana yang diharapkan, dan kemungkinan terjadi bias dalam penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan secara musyawarah dan kerjasama dalam rangka merumuskan visi dan misi madrasah, analisis lingkungan internal dan eksternal terhadap sumber daya yang dimiliki madrasah baik geografis, sosio kultural maupun ekonomi, analisa pemilihan strategi dan kunci keberhasilan secara tepat, serta pemilihan strategi
2. Pengorganisasian Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui pembentukan tim kerja, penetapan surat keputusan penyelenggaraan kepala madrasah serta pelibatan dan pemberdayaan guru maupun pegawai yang dianggap memiliki kemampuan mewujudkan rencana strategi
3. Pelaksanaan Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan melalui program-program peningkatan mutu pendidikan dan mengambil kebijakan berupa melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan, menetapkan jaminan mutu dan standar mutu peningkatan mutu, menciptakan kultur atau budaya madrasah, melakukan perubahan organisasi dan mempertahankan hubungan yang baik dengan *stakeholders* baik pemerintah pusat, daerah maupun masyarakat.
4. Evaluasi Rencana Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan dilaksanakan melalui tahapan dan langkah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan, mengukur kinerja individu dan lembaga madrasah,

menyusun laporan pelaksanaan kegiatan dan mengambil langkah perbaikan.

B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian, ada beberapa saran yang dapat diajukan yakni:

1. Melalui Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Berwawasan Keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan hendaknya menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi untuk kemudian menjadi motivasi dan meningkatkan komitmen serta loyalitas para warga madrasah agar memiliki semangat tinggi dalam pelaksanaan tugas pada masa-masa yang akan datang.
2. Hendaknya warga madrasah MAN 2 Model Medan dapat meningkatkan prestasi kinerjanya dari waktu ke waktu, hal ini dimaksudkan agar MAN 2 Model Medan terus dapat menjadi madrasah yang bermutu dan madrasah rujukan dengan cara terus berupaya memenuhi standar pengelolaan dari waktu ke waktu untuk masa yang akan datang
3. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara secara umum dan secara khusus Kepala Bidang Madrasah beserta jajarannya hendaknya dapat memberikan perhatian serius terhadap upaya pemenuhan Standar Nasional Pendidikan ini, mengingat SNP ini merupakan acuan dalam penyelenggaraan pendidikan dan Peningkatan mutunya secara nasional.
4. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, masih kurangnya pengetahuan dalam penganalisaan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam latar situs penelitian lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barret. Richard, 2003. *Vocational Bussiness: Training, Developing and Motivating People*, tt: t.p.
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung : Refika Aditama.
- Cetro, Samuel C. 1994. *Modern Management*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.
- Dewi, R. 2013. *Kinerja Kepala sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Konflik dan Efikasi Diri*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Volume 19, Nomor (1).
- Daft Richard. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Daft, Richard L and Dorothy Marcic 2009. *Understanding of Management*, Canada: South-Western Cengage Learning.
- Donald Ary, et., all. 2004. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan, Terjemahan Arief Furchan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gianakis, G.A., 2002, *The promise of public sector performance measurement: Anody-ne or placebo*, Public Administration Quarterly 26(1).
- Glasser. William. 2010. *The Quality School Teacher*. New York: Pearson.
- Grant, James L. 1997. *Foundations of Economic Value Added*. Second ed.New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Griffin, R. 2007. *Bussiness*. New York: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen*, Yokjakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani.2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2004. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holt, David H. 1993. *Management: Principles and Practices*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall.

- Huberman, A.M. & Miles, M.B. 1994. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). (1994). *Handbook of Qualitative Research*, New Delhi: Sage Publications.
- Iskandar dan Suharno.1982. *Pengantar Organisasi dan Manajemen*. Fisipol Universitas Negeri Surakarta.
- Jhonson, R.A. 1973. *Theory and Management of System*. Tokyo : McGraw Hill.
- Kamars, Dachnel, 2004. *Administrasi Pendidikan, Teori dan Praktik*. Padang: UPI Press.
- Kooznt, Harold and Heinz Weihrich. 1993. *Manangement: A Global Perspective*. McGraw-Hill, Inc..
- Kulsum, Umi. 2013. *Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Diakses dari jurnal ilmiah tp.blogspot.com. Pada tanggal 10 April 2020.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Irwin Mc Graw-Hill, Int. Edition.
- Lincol, Y.S and Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication.
- Manullang, M. 1983. *Dasar-Dasar Menejemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia, cet.ke-X.
- Moedjiarto, 2002. *Sekolah Unggul Metodologi untuk Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Mondy R.W, and Premaux, S. R. 1995. *Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Moore, D. A., and Tenney, E. R..2012 *Time Pressure, Performance, and Productivity*, Research on Managing Groups and Teams , 15.
- Muhtar dan Erna Widodo, 2000. *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif*. Yokyakarta: Avyrouz.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murniati AR. 2009. *Strategi Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Jurnal Ilmu Pendidikan, Volume 16 Nomor (2).

- Nasution, 1995. *Didaktik Asas-asas Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta : Grasindo.
- Osborne, D., & Gaebler, T., 1992, *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Prajudi Atmosudirdjo, 1990. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 Tentang Standar Isi.
- Permendiknas nomor 13 Tahun 2007. Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rahman, K. A. *Peningkatan Mutu Madrasah melalui Penguatan Partisipasi Masyarakat*. Jurnal Pendidikan Islam, 1 (2) Desember 2012.
- Rakhmawati dan Darmanto, 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan, dan Kerjasama Tim Terhadap Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Media Ekonomi dan Manajemen, Vol. 29 No. 1 Januari 2014.
- Rajasa, Sutan, 2002. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Karya Utama.
- Ralph G. Lewis, Douglas H. Smith, 1994. *Total Quality in Higher Education*.
- Roemintoyo. 2013. *Manajemen Kultur Sekolah: (Konsep, Operasional, dan Temuan- Temuan Penelitian)*. Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Vol.6 No. 2.
- Rosyada. Dede. 2013. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model pelibatan Masyarakat dalam Pendidikan*, Jakarta: Prenada Media.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, terjemahan Benyamin Molan*, Jakarta : Gramedia Group.
- Robbins , Stephen P. dan Mary Coulter. 2007. *Management*. New York: Prentice Hall.
- Runtuwene, T.L. 2013. *Hardiknas, Kualitas Pendidikan Indonesia Rangking 67 dari 127 Negara*. Diakses dari www.sulut.kemenag.go.id. Pada tanggal 10 April 2020.

- Rusyan, Tabrani, dkk. 1994. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sallis, Edwar. 1993. *Total Quality In Educational*. London: Kogan Page.
- Schermerhorn, Jhon R. 1996. *Management*. Fifth Edition, (New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Sondang P. Siagian. 1982. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Gramedia.
- Steers, Richard M. 1991. *Introduction to Organizational Behavior*. New York: Harper Collins.
- Stoner, James F. and R. Edward Freeman. 1992. *Management*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Subroto, W.T. 2011. *Analisis Pengaruh Pemberdayaan Pendidik terhadap Kinerjanya dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Kota Surabaya*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Supriyadi, A. 2011. *Analisis Prakondisi Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Volume 18, Nomor (1).
- Syaukani, ad all.2006. *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafaruddin, 2015. *Manajemen Organisasi Pendidikan Perspektif Sain dan Islam*, Medan: Perdana Publishing.
- Terry, G.R., 1977. *Dasar-Dasar Manajemen (Alih bahasa G.A Ticoalu)* Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George.R. 1973. *The Principles of Management*. Illionis.
- Triwiyanto, Teguh, 2013. *Standar Nasional Pendidikan sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah*, Jurnal Ilmu Pendidikan, Jilid 19, Nomor 2.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen.*
- Vincent, Garpersz, 2002. *Total Quality Management (TQM)*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

- Wijaya, Candra dan Muhammad Rifa'i. 2016. *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*. Medan: Perdana Publishing.
- Winardi. 1990. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Sinar Baru.
- Qashim, M. dan Rasheed, S. *The Effect of Team Work on Employees Job Performance (The Empirical Assessment of Bank Sector, Afghanistan)*, International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field, Vol. 3, 2017, Issue-1,
- Zahnd, Markus. 1999. *Perancangan Kota Secara Terpadu: Teori Perancangan Kota dan Penerapannya*. Yogyakarta: Kanisius.

Lampiran 01:

**PEDOMAN WAWANCARA DAN CATATAN LAPANGAN UNTUK
PENGUMPULAN DATA DAN INFORMASI DALAM
RANGKA PENELITIAN**

Judul

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN MUTU
BERWAWASAN KEUNGGULAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 2
MODEL MEDAN**

I. Wawancara dengan Kepala Madrasah

1. Sudah berapa lama bapak/Ibu menjabat sebagai Kepala MAN 2 Model Medan ini! Mohon dijelaskan!
2. Apa yang menjadi visi dan misi dari MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
3. Bagaimana perencanaan strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
4. Terkait dalam merumuskan visi, misi dan tujuan MAN 2 Model Medan, siapa sajakah yang dilibatkan. Mohon diceritakan!
5. Terkait identifikasi faktor internal dan eksternal yang dianggap turut mempengaruhi upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Dapatkah diceritakan proses yang dilakukan dalam kaitan identifikasi faktor ini. Mohon diceritakan!
6. Bentuk perencanaan yang bagaimanakah yang dirumuskan dalam kaitan upaya peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
7. Apasajakah strategi yang diambil oleh madrasah dalam mewujudkan MAN 2 Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!
8. Apakah Strategi yang diambil kepala sekolah ini dianggap efektif dalam upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model ini, mohon diceritakan!

9. Terkait dengan menentukan strategi ini, siapa sajakah yang diharapkan dapat berperan atau yang dilibatkan terkait dalam mewujudkan MAN 2 Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!
10. Bagaimana pengorganisasian strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
11. Kebijakan apasajakah yang ditetapkan terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
12. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, langkah apasajakah yang diambil oleh kepala madrasah dalam kaitan meningkatkan kemampuan dan motivasi dikalangan tenaga pendidik dan kependidikan. Mohon diceritakan!
13. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Budaya madrasah apasajakah yang dikembangkan. Mohon diceritakan!
14. Proses evaluasi program yang bagaimanakah dilaksanakan kepala madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
15. Apakah kepala madrasah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan strategic peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
16. Apakah kepala madrasah mengukur kinerja individu dan madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
17. Apakah kepala madrasah mengambil langkah perbaikan terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!

18. Upaya apasajakah yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!

II. Wawancara dengan Wakil Kepala dan Komite Madrasah

1. Sudah berapa lama bapak/Ibu menjabat sebagai Wakil Kepala Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ini. Mohon diceritakan!
2. Apa yang menjadi visi dan misi dari MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
3. Apa yang menjadi visi dan misi dari MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
4. Bagaimana perencanaan strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
5. Terkait dalam merumuskan visi, misi dan tujuan MAN 2 Model Medan, siapa sajakah yang dilibatkan. Mohon diceritakan!
6. Terkait identifikasi faktor internal dan eksternal yang dianggap turut mempengaruhi upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Dapatkah diceritakan proses yang dilakukan dalam kaitan identifikasi faktor ini. Mohon diceritakan!
7. Bentuk perencanaan yang bagaimanakah yang dirumuskan dalam kaitan upaya peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
8. Apasajakah strategi yang diambil oleh madrasah dalam mewujudkan MAN 2 Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!
9. Apakah Strategi yang diambil kepala sekolah ini dianggap efektif dalam upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model ini, mohon diceritakan!
10. Terkait dengan menentukan strategi ini, siapa sajakah yang diharapkan dapat berperan atau yang dilibatkan terkait dalam mewujudkan MAN 2

Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!

11. Bagaimana pengorganisasian strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
12. Kebijakan apasajakah yang ditetapkan terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
13. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, langkah apasajakah yang diambil oleh kepala madrasah dalam kaitan meningkatkan kemampuan dan motivasi dikalangan tenaga pendidik dan kependidikan. Mohon diceritakan!
14. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Budaya madrasah apasajakah yang dikembangkan. Mohon diceritakan!
15. Proses evaluasi program yang bagaimanakah dilaksanakan kepala madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
16. Apakah kepala madrasah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan strategic peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
17. Apakah kepala madrasah mengukur kinerja individu dan madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
18. Apakah kepala madrasah mengambil langkah perbaikan terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!

19. Upaya apasajakah yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!

III. Wawancara dengan Wali Kelas/ Guru

1. Tahun berapa Bapak/ Ibu bertugas di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ini? Mohon diceritakan.
2. Apakah bapak/ibu mengetahui visi dan misi di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan ini, mohon diceritakan!
3. Apa yang menjadi visi dan misi dari MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
4. Bagaimana perencanaan strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
5. Terkait dalam merumuskan visi, misi dan tujuan MAN 2 Model Medan, siapa sajakah yang dilibatkan. Mohon diceritakan!
6. Terkait identifikasi faktor internal dan eksternal yang dianggap turut mempengaruhi upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Dapatkah diceritakan proses yang dilakukan dalam kaitan identifikasi faktor ini. Mohon diceritakan!
7. Bentuk perencanaan yang bagaimanakah yang dirumuskan dalam kaitan upaya peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
8. Apasajakah strategi yang diambil oleh madrasah dalam mewujudkan MAN 2 Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!
9. Apakah Strategi yang diambil kepala sekolah ini dianggap efektif dalam upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model ini, mohon diceritakan!
10. Terkait dengan menentukan strategi ini, siapa sajakah yang diharapkan dapat berperan atau yang dilibatkan terkait dalam mewujudkan MAN 2

Model Medan sebagai madrasah bermutu dan berwawasan keunggulan. Mohon diceritakan!

11. Bagaimana pengorganisasian strategik yang dilakukan kepala madrasah terkait dalam peningkatan mutu berwawasan keunggulan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
12. Kebijakan apasajakah yang ditetapkan terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, mohon diceritakan!
13. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan, langkah apasajakah yang diambil oleh kepala madrasah dalam kaitan meningkatkan kemampuan dan motivasi dikalangan tenaga pendidik dan kependidikan. Mohon diceritakan!
14. Terkait dengan upaya peningkatan mutu berwawasan di MAN 2 Model Medan. Budaya madrasah apasajakah yang dikembangkan. Mohon diceritakan!
15. Proses evaluasi program yang bagaimanakah dilaksanakan kepala madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
16. Apakah kepala madrasah memonitor seluruh hasil dari perencanaan dan pelaksanaan strategic peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
17. Apakah kepala madrasah mengukur kinerja individu dan madrasah terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!
18. Apakah kepala madrasah mengambil langkah perbaikan terkait peningkatan mutu berwawasan keunggulan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohon diceritakan!

19. Upaya apasajakah yang dilakukan kepala madrasah dalam peningkatan mutu berwasan keunggulandi Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan. Mohondiceritakan!

IV. Data Catatan Lapangan

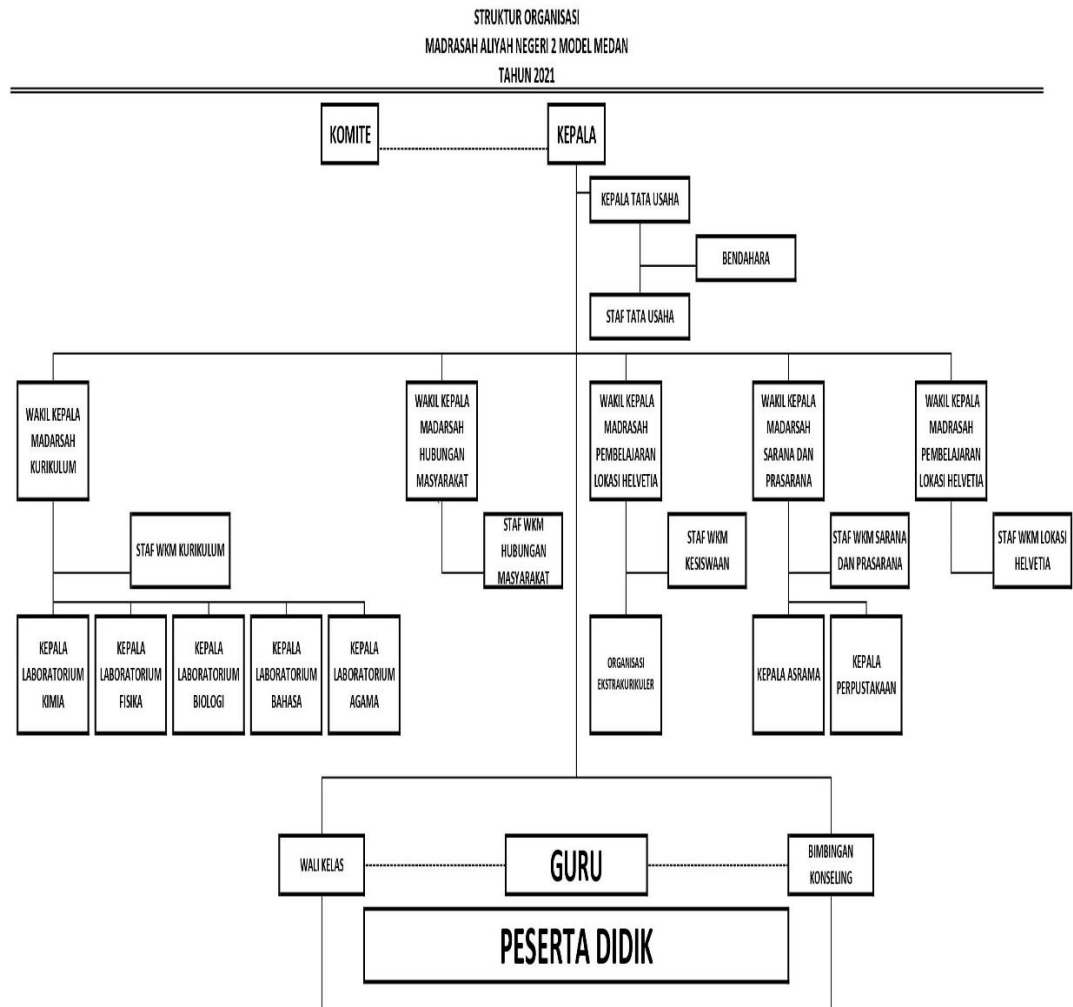
1. Sejarah Berdirinya Madrasah
2. Data keadaan guru, pegawai dan siswa
3. Foto gedung dan sarana
4. Prestasi yang diperoleh guru maupun siswa
5. Dokumen Renstra
6. Dokumen Renop Madrasah
7. Dokumen Evaluasi Diri Madrasah
8. Absen Permusan Renstra dan Renop
9. Hasil monitoring kinerja guru dan pegawai
10. Hasil evaluasi kinerja guru maupun pegawai
11. Dokumen-dokumen lain yang dianggap penting dan perlu sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Medan, 2020
Peneliti

Mustafid

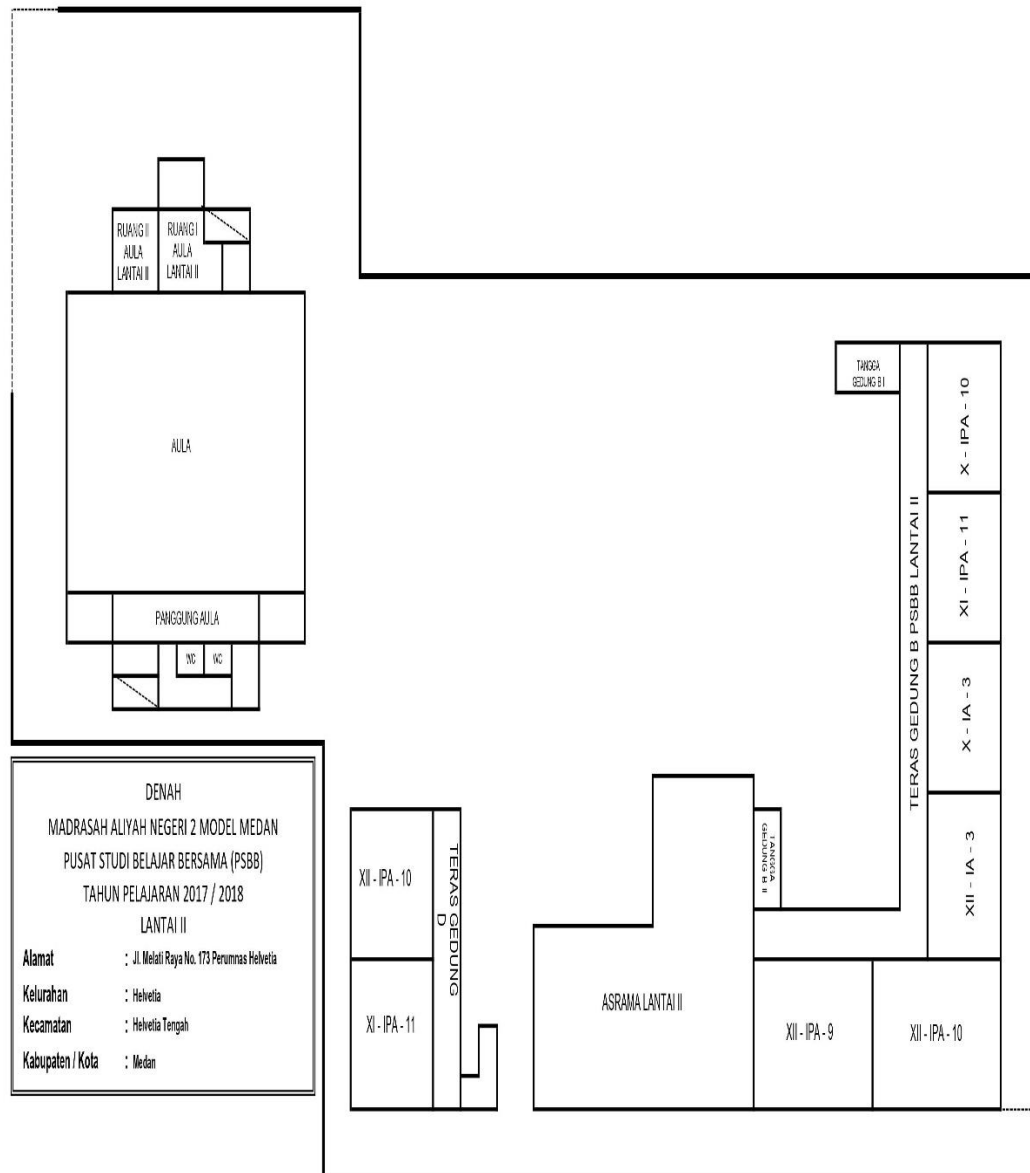
Lampiran 02

Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan Tahun 2021



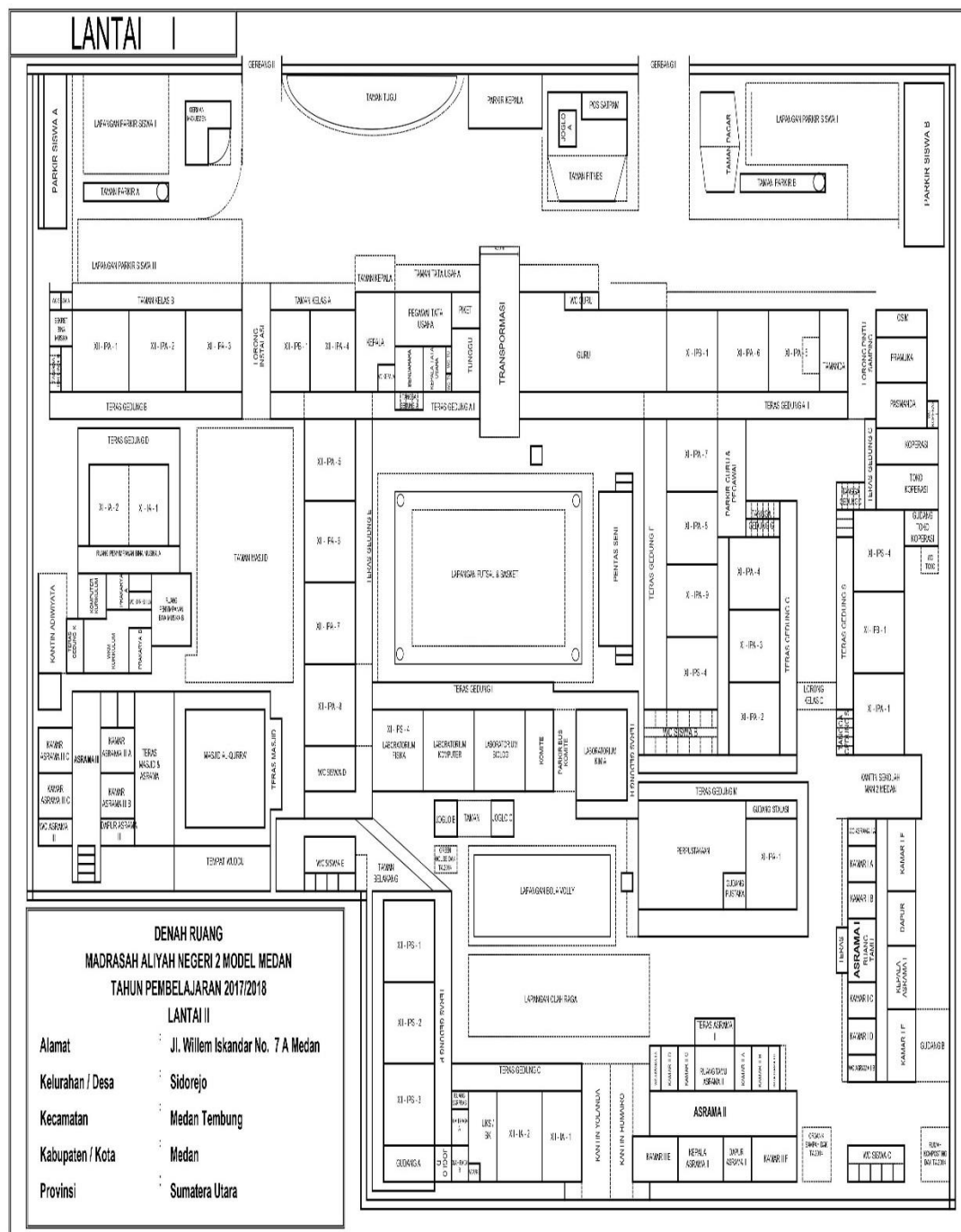
Lampiran 03

Denah Pusat Studi Belajar Bersama (PSBB) Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan Tahun 2017/2018



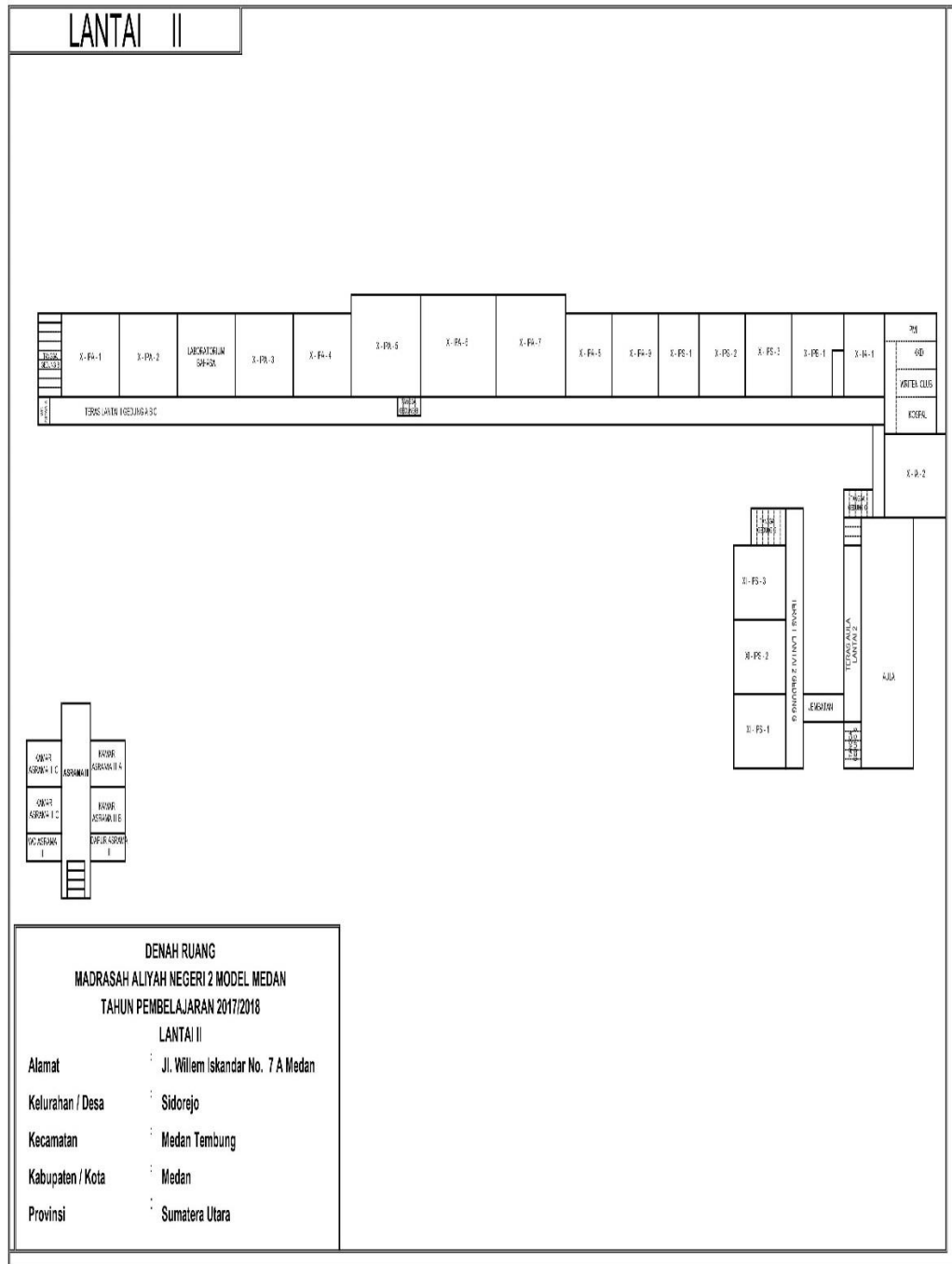
Lampiran 04

Denah Ruang Lantai I Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan Tahun 2017/2018



Lampiran 05

Denah Pusat Studi Belajar Bersama (PSBB) Madrasah Aliyah Negeri 2 Model Medan Tahun 2017/2018



Lampiran 06

Dokumentasi Bangunan



GAMBAR MASJID MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR DIGITAL CENTER MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR PINTU MASUK UTAMA MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR GERBANG MASUK MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR AULA MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR PANGGUNG PENTAS SENI MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR KELAS MAN 2 MODEL MEDAN



GAMBAR PERPUSTAKAAN MAN 2 MODEL MEDAN